

Гехтман АЛ. Использование бизнес-технологии в управлении процессом интеграции молодых педагогов в профессию // Сборник материалов IX международной научно-практической конференции «Производственный менеджмент: теория, методология, практика». Новосибирск, 2017

### **Использование бизнес-технологии в управлении процессом интеграции молодых педагогов в профессию**

*А.Л. Гехтман*

Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального педагогического образования центр повышения квалификации специалистов «Информационно-методический центр»  
Василеостровского района Санкт-Петербурга

Аннотация: в статье рассмотрена технология менеджмента Т. Питерса и Р. Уотермена в применении к решению задач кадровой политики, а именно обеспечения процесса интеграции молодого педагога в профессию

Abstract: in the article the technology of management, T. Peters and R.

Waterman as applied to the solution of problems of personnel policy, namely ensuring the process of integration of young teacher in the profession

Ключевые слова: бизнес-технология управления, интеграция в профессию, молодой специалист

Keywords: business management technology, integration into the profession, young specialist

Современная теория менеджмента говорит о том, что технологичность процессов позволяет сократить затраты на решение актуальных проблем [1, 4]. Поэтому в системе образования сегодня идет активный поиск бизнес-технологий, позволяющих сохранить педагогическое содержание в условиях эффективного менеджмента. Наиболее известными авторами таких технологий являются Т. Питерс и Р. Уотермен [6, 7].

В рамках инновационной деятельности региональной опытно-экспериментальной площадки по теме «Вариативная модель интеграции молодых педагогов в профессию» ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ» Василеостровского района Санкт-Петербурга осуществляет свою работу с 2014 года. В качестве теоретического обоснования системы управления для реализации модели была выбрана технология Питерса и Уотермена «7-G». Знаменитая «молекула Питерса и Уотермена» интересна с точки зрения устойчивости и успешности реагирования на изменения.

Вариативная модель интеграции - это модель управления, которая способна видоизменяться в зависимости от условий реализации, социального запроса и контингента с целью обеспечения интеграции в профессию начинающих специалистов. В соответствии с этим видоизменяются формы взаимодействия субъектов процесса и их функции. Опираясь на опыт эффективного управления профессиональной адаптацией зарубежных стран, традиционный отечественный опыт, а также учитывая современные условия адаптации, определена цель модели интеграции: создать условия для профессиональной адаптации и самоидентификации молодых педагогов. Под интеграцией в профессию понимается феномен, включающий адаптацию и самоидентификацию молодого специалиста в профессиональной области. Адаптация рассматривается как процесс взаимодействия личности и профессиональной среды, в ходе которого осуществляется освоение целей, ценностей, норм профессиональной деятельности, обусловленное сочетанием внешних и внутренних факторов, обеспечивающих оптимальное функционирование и развитие индивида в профессии, а самоидентификация как отождествление себя со статусом педагога, желание остаться в профессии.

Компоненты модели:

1. стратегический блок, включающий социальный запрос и целеполагание деятельности;
2. содержательный блок, на реализацию которого направлены усилия кадрового обеспечения и партнерские программы;
3. организационный блок, обеспечивающий условия реализации содержания, мониторинг эффективности модели. Подробно данная модель описана в другой публикации [2].

Прежде чем перейти к описанию системы управления в рамках реализации модели интеграции молодых педагогов в профессию, хотелось бы остановиться на ряде концептуальных моментов.

1. Модель, о которой пойдет речь, рассчитана на районные системы сопровождения педагогов, в Санкт-Петербурге это информационно-методические центры (ИМЦ). Эти учреждения дополнительного профессионального педагогического образования осуществляют научно-методическое, ресурсное и информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности и управления системой образования в районе, осуществляют экспертную деятельность в сфере образования, обеспечивают научно-методическую поддержку по оценке качества образования в районе. Таким образом, модель интеграции молодых педагогов в профессию ИМЦ могут осуществлять в рамках текущего финансирования.

2. Модель интеграции молодых педагогов в профессию имеет рациональную цель решить кадровые проблемы в районной системе

образования. Однако при управлении людьми часто упускается из виду тот факт, что люди сами по себе не очень рациональны. Поэтому механизмом, положенным в основу запуска модели, являются мотивационные технологии, а в качестве результата работы этого механизма окажется сформированность фактора «приверженность профессии» у молодых специалистов. Для этого важно ставить перед начинающими педагогами мобилизующие цели, например: собрать в течение года аттестационную папку, подготовиться к поступлению на магистерскую программу ВШЭ «Управление образованием», создать и реализовать свой проект и т.п.

3. Молодые педагоги в системе управления моделью являются не только объектом управления, но и важным ресурсом, фактором «производства», начиная с продуцирования идей, частичного контроля качества, заканчивая рабочей силой в реализации социальных проектов.

4. Управление процессом интеграции в рамках реализации модели сосредоточено на принятии конкретных решений, налаживании процессов для претворения в жизнь этих решений и продвижении проектов на новые рубежи. Другими словами, главным в описываемой системе управления является ориентация на конкретные действия.

5. Нужно принять, что эффективность управления процессом интеграции определяется не только количественными данными, важны и данные, которым невозможно приписать численные значения. Речь идёт о ценностной ориентации молодых педагогов, культуре и философии профессии учителя.

Рассмотрим управление моделью интеграции на основе технологии «7-G», которая включает в себя:

- три жёстких незыблемых характеристики: стратегия, структура и система управления,
- три меняющихся характеристики: состав кадров, стиль руководства, совокупность профессиональных компетенций,
- седьмую интегрирующую характеристику – совместные ценности.

Эти семь характеристик по замыслу Т. Питерса и Р. Уотермена могут быть представлены в виде молекулы и являются объектами управления [3,5].

**Стратегия.** Следует отойти от классического понимания стратегии как идеи одержать верх в конкурентной борьбе. Речь идёт о кадровой политике районной системы образования. Стратегия управления процессом интеграции молодых педагогов в профессию оказывается идеей достижения цели, которая заключается в обеспечении обновления кадрового корпуса районной системы образования, преодолении кадровых дефицитов. Стратегия реализуется при соблюдении принципов:

1. *ориентации на действия* – необходимо большую проблему (например, нехватка молодых педагогических кадров в школах района) разбить на концептуально более мелкие (например, проблема нехватки

молодых кадров в начальной школе). По решению этих конкретных проблем необходимо разработать проекты и запустить их, корректировать при апробации. В результате мы получаем арсенал практических методов, который делает наши действия практикоориентированными и эффективными.

2. *лицом к нашим педагогам* – необходимо высокое качество методического сопровождения молодых педагогов, практически сервиса. Сотрудники ИМЦ должны быть готовы прийти на помощь в самых неординарных ситуациях. По сути, мы предлагаем участникам модели интеграции кейс сопровождения по различным профессиональным вопросам.

3. *самостоятельность и предпринимательство* – необходимо, чтобы каждый сотрудник ИМЦ в ходе реализации модели имел не только зону своей ответственности, но и возможность реализации своих предложений. Плодотворная новая идея может не реализовываться не потому, что не признаются её достоинства, а потому что никто не взял на себя ответственность за её превращение из слов в дело. Творчество – это умение создавать новые идеи, а новаторство – их претворять. Планы должны разрабатывать те, кто их выполняет. Этот принцип позволит использовать потенциал сотрудников, а также молодых педагогов школ для развития системы образования района.

В этом случае и сотрудники ИМЦ, и молодые специалисты, занятые в проектах, более мотивированы к работе, более организованы, более склонны позиционировать себя как представители организации или района. Последний тезис крайне важен для появления качества «приверженность профессии».

4. *ценностное руководство* – в основу управления процессом интеграции в рамках реализации модели должно быть положено единство ценностей и целей педагогического сообщества районной системы образования. При единстве такого рода нам также важно сохранять социокультурные особенности района, особенно это актуально в связи с большим количеством молодых учителей, приехавших из различных регионов России.

5. *верность своему делу* – модель интеграции молодых педагогов в профессию реализуют специалисты, хорошо знающие учительское дело. Цель модели – обеспечить районную систему образования эффективно работающими молодыми учителями, поэтому система сопровождения начинающих педагогов сводится к освоению учительской профессии во всех аспектах (урок, классное руководство, школьная документация и т.д.), выход за рамки данной установки означает искажение концепции модели.

6. *простота формы и скромный штат управления* – за каждым блоком модели закреплён свой руководитель, решение концептуальных

вопросов по повышению эффективности модели происходит через совет руководителей.

*7. свобода и жёсткость одновременно* – сочетание централизации и децентрализации в управлении заключается в автономии руководителей блоков модели и категорической централизации в том, что касается немногих коренных ценностей.

**Структура управления** процессом связана с направлениями реализации модели: содержательное (курс повышения квалификации, посещение уроков, создание проектов), социальная поддержка (создание условий для составления портфолио для получения аттестационной категории) и общественная активность (волонтёрские акции молодых учителей и т.п.) Проекты могут реализоваться как структурные дополнения модели (например, проект с СПО и ВУЗами), так и наполнения блоков (конференции, посещение организаций-партнёров, реализация проектов-акций и т.п.).

Уровней руководства в рамках модели три: руководитель модели, руководители блоков, руководители проектов. Для продвижения ряда проектов и оптимизации модели в целом применяется совет руководителей.

**Система управления** процессом интеграции в рамках реализации модели представляет собой совокупность экономического, организационно-распорядительного и социально-психологического методов управления.

*Экономический метод* реализуется через воздействие на прагматические интересы молодых специалистов при помощи различных рычагов. Это создание условий для скорейшего получения первой категории и, как следствие, увеличение заработной платы, это участие в различного рода мероприятиях и получение благодарностей, ведущих к премиям от работодателя, а также предоставление информации о грантах, льготном поступлении, в частности, от НИУ ВШЭ и т.п. Все это помогает организовать эффективное управление моделью при косвенном материальном стимулировании, направленном на повышение ответственности и заинтересованности молодых учителей в обучении.

*Организационно-распорядительный метод* необходим в обеспечении чёткой работы курсов повышения квалификации «Профессиональная деятельность молодых специалистов: методическое сопровождение преподавания предметов в условиях стандартов образования нового поколения», выполнения зачётных работ в срок, защиты выпускного проекта, отслеживания промежуточных результатов, контроль исполнения требований.

*Социально-психологический метод* в управлении моделью, по большей части, заключается в «заражении идеей» учительства, в привлечении внимания молодежи к социальной значимости

педагогической профессии через волонтерские и иные социально значимые акции. Модель интеграции также направлена на создание районного сообщества учителей, Ассоциацию молодых педагогов района. Опыт показывает, что сообщества городского масштаба маломобильны, а их существование часто формально. Районная Ассоциация даёт возможность для профессионального общения молодых специалистов, для расширений возможностей профессионального роста.

**Стиль управления.** Принцип «лицом к нашим педагогам» предполагает партнёрские отношения и демократический стиль управления. Однако решение принимает руководитель модели при согласовании с руководителями направлений и проектов.

Партнёрство в отношении сотрудников и молодых специалистов необходимо для создания мотивации к саморазвитию: чтобы получить в результате реализации модели интеграции взрослых думающих инициативных молодых учителей, необходимо относиться к ним с такими ожиданиями.

Партнёрство в отношении сотрудников и молодых специалистов необходимо также для свободного продуцирования идей, поскольку страх любого рода в управлении сковывает и демотивирует подчинённых. Однако соблюдение чётких правил – главное условие для эффективной работы партнёрских отношений.

Так, например, при организации совместного проекта ИМЦ с Педагогическим колледжем № 1 имени Н.А. Некрасова «Будущий учитель в пространстве возможностей» в рамках реализации модели оговаривается ряд правил: посещать все занятия курсов повышения квалификации от ИМЦ по ФГОС, пройти преддипломную практику на Васильевском острове и создать педагогический проект. Студенты 4 курса, участвующие в проекте, вольны в выборе темы проекта, выборе школы, предлагаемых ИМЦ мероприятий, способах коммуникации со специалистами и руководителем модели и т.д. Необходимо отказаться от вертикали в управлении для создания новых совместных идей, полезных районной системе образования. Однако несоблюдение хотя бы одного из трёх правил проекта означает то, что студент прекращает участие в проекте. В этом заключается принцип «свободы и жёсткости одновременно».

**Состав кадров и совокупность профессиональных компетенций.** В зависимости от социального заказа, будет меняться состав кадров, а вслед за ним и набор профессиональных компетенций наших молодых специалистов. Так, в ситуации дефицита учителей начальной школы 2015-20 годах в рамках модели ИМЦ Василеостровского района начал реализовываться курс повышения квалификации для студентов 4 курса на базе Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения педагогического колледжа № 1 им. Н.А. Некрасова Санкт-Петербурга. К данной работе привлечены специалисты начальной школы,

которых нет на курсах для молодых специалистов Василеостровского района.

Также, по запросу молодых учителей привлекаются специалисты по возрастной психологии, специалисты детских фитнес-центров, специалисты по тайм-менеджменту. Приглашённые «по запросу» кадры способствуют нивелировке профессиональных дефицитов начинающих педагогов. Проблема коммуникации начинающих учителей с детьми, родителями и коллегами решается на курсах через тренинговые технологии. Для этого к курсам привлекаются специалисты по тренингам.

Кроме того, в рамках модели обязательным является посещение уроков молодых специалистов, поэтому в зависимости от предмета к модели интеграции подключаются методисты по предметам или приглашённые специалисты.

**Совместные ценности.** Институциональные основы школы заключаются в формировании единства целей и ценностей подрастающих граждан. Поэтому важно иметь гражданскую позицию самому учителю. Под гражданской позицией понимается осознание личной ответственности за общество, равнодушие к тому, что происходит в городе, районе, школе. Центром ценностной парадигмы оказывается ребёнок, а результатом работы модели интеграции не равнодушный к детской жизни учитель.

Вторым важным ценностным аспектом является интерес к жизни молодого учителя, его непрерывное ученичество, ненасытное любопытство. Только такой учитель может показать детям, что жизнь – это большое обучающее приключение.

Опыт работы ИМЦ Василеостровского района показал, что технология «7-G» может быть использована в системе дополнительного образования в части сопровождения молодых педагогов района. Управление процессом интеграции молодых педагогов в рамках модели оказалось эффективным, поскольку достигло поставленной цели: с 2014-2016 год все молодые учителя-участники модели интеграции остались в профессии. Благодаря реагированию на социальный запрос управлением процессами в рамках реализации модели интеграции в школы района пришло 9 молодых учителей начальной школы выпускников Педагогического колледжа № 1 имени Н.А.Некрасова. Это особенно актуально при увеличении количества первоклассников в 2016-17 учебном году на 150 человек по сравнению с прошлым годом.

Таким образом, по результатам описанной практики можно утверждать, что управление процессом интеграции молодых педагогов в профессию на основе бизнес-технологии «7-G»-технологии Т.Питерса и Р.Уотермена целесообразно и эффективно.

Список литературы:

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Гехтман А.Л., Матвеева Т.Е. Сопровождение профессионального роста молодого педагога средствами районной системы дополнительного образования // Всероссийская научно-практическая конференция «Профессиональное образование: стратегии эффективного взаимодействия в решении актуальных задач государственной политики в области образования» 17-18 ноября 2016 / сб.материалов, Санкт-Петербург, 2017.
3. Как превратить любую работу в проект, который имеет значение / Том Питерс; пер. с англ. А. Свирид. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2010.
5. Питерс Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Питерс Том, Уотерман-мл. Роберт; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
6. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 2011.
7. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.