

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

**Управление профессиональной мобильностью педагога в рамках
среднего общего образования**
Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой ЭиМ С.Л. Фоменко

дата

подпись

Исполнитель:
Ханова Регина
Рашитовна,
обучающийся МЕН-
1601z группы

подпись

Руководитель:
Фоменко Светлана
Леонидовна,
доктор пед.наук,
доцент

подпись

Екатеринбург 2018г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Профессиональная мобильность педагога образовательной организации: основные понятия, значение на современном этапе...	7
1.2 Профессиональная мобильность педагога образовательной организации в трудах отечественных и зарубежных авторов.....	14
1.3 Характеристика процесса управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации.....	25
ГЛАВА 2 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО-ПОИСКОВОЙ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГА В МАОУ СОШ №61 Г. ЕКАТЕРИНБУРГА	39
2.1. Анализ профессиональной мобильности педагогов в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга.....	39
2.2. Модель управления профессиональной мобильностью педагога в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга.....	48
2.3. Рекомендации по реализации модели управления профессиональной мобильностью педагога.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

Ведущим документом, регламентирующим и определяющим требования к современному педагогу, является Приказ Минтруда России от 18.10.2013 N 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)». В данном нормативном документе отмечается, что в современном мире основным ориентиром и главным профессиональным качеством педагога является демонстрация ученикам умения самосовершенствоваться. Данное качество проявляется во владении педагогом большим набором компетенций (нестандартный подход, ответственность в принятии решений, владение инновационными методиками и технологиями обучения).

Другими словами, на первый план в профессиональном портрете педагога выходит важнейшее качество – профессиональная мобильность, объединяющее в себе желание педагога самостоятельно и творчески мыслить, воспринимать профессиональные ситуации, искать нестандартные решения, совершенствовать свои профессиональные навыки и педагогические умения, корректировать и повышать уровень своих предметных наработок, анализировать результаты своей деятельности и т.д.

Безусловно, контроль по данному направлению развития педагога осуществляется непосредственно им самим, самостоятельно. Внешний контроль в оценке соответствия педагога профессиональному стандарту и критериям профессиональной мобильности должен осуществляться руководством образовательных учреждений (заместители директора, специалисты отдела кадров, директор образовательного учреждения).

Важно отметить, что работа руководящего состава должна включать в себя не только выявление текущего уровня профессиональной мобильности каждого педагогического работника, но и должна включать в себя такие

направления менеджмента, как мотивация сотрудников на совершенствование своих профессионально-педагогических качеств и создание условий для саморазвития педагогов.

Исследования Ю.И. Биктуганова, О.Ю. Посуховой, Ю.И. Калиновского, Л.В. Грюновой, А.И. Архангельского и др. показывают необходимость организации управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации, в связи с тем, что данное профессионально-важное качество для педагога является одним из ведущих и перспективных, позволяющих повысить качество образования в целом.

Таким образом, возникает **противоречие** между необходимостью развития профессиональной мобильности педагогов и невозможностью сделать это без управления данным процессом.

Объект исследования: профессиональная мобильность педагога.

Предмет исследования: механизмы управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации.

Цель исследования: на основе теоретического анализа литературы по управлению профессиональной мобильностью педагога образовательной организации разработать модель управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации.

Задачи исследования:

1) Рассмотреть понятия профессиональной мобильности педагога образовательной организации и определить значение данной категории на современном этапе.

2) Представить характеристику процесса управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации;

3) Провести исследование и анализ результатов диагностики профессиональной мобильности педагогов в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга.

4) Разработать модель управления профессиональной мобильностью педагога в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга.

5) Разработать рекомендации по реализации модели управления профессиональной мобильностью педагога.

В рамках работы над диссертацией использован комплекс теоретических (анализ и синтез литературы, сравнение, обобщение, систематизация) и практических (анкетирование, тестирование, опрос) **методов исследования.**

Теоретико-методологической основой исследования выступают труды отечественных и зарубежных авторов, раскрывающих:

1) Понятие профессиональной мобильности образовательной организации (П.А. Сорокин, Ю.И. Калиновский, Э.Ф. Зеер, Д.В. Чернилевский, Т.В. Пищулин, М.И. Дьяченко, Л.К. Фортова, Т.И. Заславская, М.И. Лукьянова и др.).

2) Характеристику процесса управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации (Д.С. Воронова, М.Ш. Ноулз, Н.М. Борытко, Г.М. Клочева, В.С. Алешина, М.Е. Бершадский, С.А. Морозова, О.Н. Арефьев и др.).

База исследования. Опытно-поисковая работа по изучению управления профессиональной мобильностью педагога и разработкой рекомендаций была организована на базе МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга. В исследовании приняло участие 54 педагога.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования состоит в том, что разработана и теоретически обоснована модель управления профессиональной мобильностью педагога современной образовательной организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанная модель управления профессиональной мобильностью педагога и методические рекомендации могут быть использованы в практической деятельности руководителей и специалистов по работе с персоналом образовательных организаций разных уровней.

Положения, выносимые на защиту:

1. Модель управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации представлена следующими взаимосвязанными компонентами: цели, функция, условия, этапы, принципы, методологические подходы, методологические принципы, критерии и уровни.

Результаты текущего исследования представлены в публикациях:

1) «Управление профессиональной мобильностью педагога как приоритетная задача руководителя образовательной организации» [<https://infourok.ru/statya-na-temu-upravlenie-professionalnoy-mobilnostyu-pedagoga-kak-prioritetnaya-zadacha-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizacii-3272953.html>];

2) «Инновационные средства развития профессиональной мобильности педагога» [<https://infourok.ru/statya-na-temu-innovacionnye-sredstva-razvitiya-professionalnoy-mobilnosti-pedagoga-3272943.html>].

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Профессиональная мобильность педагога образовательной организации: основные понятия, значение на современном этапе

Большинство современных специалистов в области управления и психологии труда отмечают, что происходящие в современном мире процессы глобализации и интеграции заставляют человека находиться в состоянии готовности к трансформациям в социальном пространстве, успешной адаптации к возможным меняющимся условиям, а также проявлять умения эффективно взаимодействовать со всеми социальными системами и субъектами.

Также большинство исследователей отмечают, что от современного специалиста в любой профессиональной сфере, в виду возрастающих объемов и сложности информации, требуются умения оперативно совершенствовать свои навыки, расширять знания. Конкуренция в трудовой и социальной сфере заставляют специалиста на протяжении всей трудовой карьеры неоднократно повышать уровень образования и квалификации, менять место работы и даже профессию. Все представленные положения большинством исследователей объединяются в феномен мобильности.

Понятие мобильности (фр. *mobile*, лат. *mobilis* – подвижный, способный к быстрому и скорому передвижению, действию) стало объектом специального научного исследования сравнительно недавно, во второй половине XX в.

Более полное описание данного понятия представлено в исследованиях П.А. Сорокина, автора теории социальной мобильности. Автор изучал

данную категорию в рамках исследования социального пространства личности, используя понятие «социальная мобильность», которое по словам П.А. Сорокина определяет, что «любой переход индивида или социального объекта (ценности), т.е. всего того, что создано или модифицировано человеческой деятельностью, из одной социальной позиции в другую» [74]. Автором был выделен ряд параметров социального пространства: горизонтальные и вертикальные, в рамках которых выделялись виды социальной мобильности:

- 1) Вертикальная (результат изменения социального статуса).
- 2) Горизонтальная (происходит на одном статусном уровне).

В современных словарях и энциклопедиях социальная мобильность чаще всего трактуется как изменение индивидом или группой людей места, занимаемого в социальной структуре, перемещение из одного социального слоя (класса, группы) в другой (вертикальная мобильность) или в пределах одного и того же социального слоя (горизонтальная мобильность) [13].

Ю.И. Калиновский, рассматривал социальную мобильность как «способность личности адаптироваться и преобразовывать социальную среду, оперативно устанавливая личностные, культурные и деловые контакты в микро- и макросоциуме, проявлять свою социальную компетентность» [38, с. 42].

Т.В. Пищулиным также отмечается, что профессиональную мобильность необходимо рассматривать как основной компонент социальной мобильности. При этом социальную мобильность необходимо конкретизировать как «...любой переход индивида или социального объекта (ценности), т.е. всего того, что создано или модифицировано человеческой деятельностью из одной социальной позиции в другую».

Автор также отмечает, что профессиональная мобильность бывает вертикальной и горизонтальной. При этом, вертикальная мобильность связана с повышением или понижением профессионального статуса (понижение или повышению по должности, переход в другой отдел, на

другую должность). Отметим, что положительный переход называется восходящей мобильностью и характеризует высокую конкурентоспособность и профессиональную адаптацию специалиста. Это связано прежде всего тем, что возможность продвижения по служебной лестнице означает не только увеличение социальных благ (за счет повышения статуса, оклада и др.), но и более полную профессиональную реализацию, что по словам автора наиболее значимо [61, с. 12].

В современных исследованиях понятие «профессиональная мобильность» рассматривается как одна из самозначимых составляющих социальной мобильности. В общем смысле под профессиональной мобильностью понимается изменение трудовой позиции, или ранга работника, обусловленное переменой места работы или профессии.

Э.Ф. Зеер трактует профессиональную мобильность как готовность и способность личности к изменению реализуемых профессиональных действий, освоению новых специальностей или совершенствованию в них, возникающих в результате преобразований различного характера [34].

При анализе описания понятия «профессиональная мобильность» было определено, что основой выделения данной категории выступают определенные качества личности.

Например, П.А. Сорокин рассматривая профессиональную мобильность обращает внимание на такой параметр как готовность к резкой смене реализуемых заданий в рамках своей работы, что возможно в результате совершенствований знаний и умений. Больше внимание автор уделяет внедрению информационных технологий в развитие профессиональной мобильности [76].

Д.В. Чернилевский считает, что формирование профессиональной мобильности несет задачу формирования конкурентоспособности профессионала на рынке труда, достижение которой начинается еще с этапа обучения будущего специалиста в учебном заведении. Эффективность формирования профессиональной мобильности при этом, в большей мере

зависит от качества подготовки, включающей как узкий профессионализм с одной стороны, так и универсализм с другой.

Автор связывает профессиональную мобильность с важностью исключений понятий об исключительности производственных знаний, умений и навыков, а более полным набором знаний, умений и навыков, в том числе требуемых для охраны и улучшения здоровья, демографического развития, сохранения и развития традиций и культуры и др. [85].

По мнению М.И. Дьяченко, профессиональная мобильность, прежде всего, диктует необходимость высокого уровня конкретных профессиональных знаний, готовность к быстрому и эффективному выбору и внедрению лучших способов выполнения различных функций в области своей профессии, с учетом специфики конкретной профессиональной ситуации [28].

Л.К. Фортова отмечает, что термин «профессиональная мобильность» определяется как способность и готовность личности самосовершенствоваться за счет мобильного и овладения новыми перспективными технологиями, а также за счет формирования и развития ключевых компетенции, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности [81].

Т.И. Заславская рассматривает профессиональную мобильность как форму трудовой мобильности, раскрывающуюся в изменениях индивида в профессиональном, квалификационном, социальном, отраслевом, территориальном и других направлениях. Также автором отмечается, что данный вид мобильности выступает формой адаптации личности к новым технологическим и экономическим условиям функционирования и требованиям рынка [33].

Анализ различных аспектов формирования профессиональной мобильности позволил выделить компетенции, составляющие основу формирования профессиональной мобильности современного специалиста [22, 31, 54]:

1) Образовательная компетенция, проявляющаяся в способностях личности учиться и самосовершенствоваться на протяжении всей жизни, развивать свои профессиональные, творческие и социальные показатели с учетом требований, выдвигаемых научным прогрессом.

2) Социальная компетенция, которая проявляется в успешной социализации личности и вливании в новые трудовые коллективы и реализации эффективных социальных взаимодействий.

3) Межкультурная компетенция, проявляющаяся в готовности личности достигать взаимопонимания с другими личностями, в условиях глобализации и интернационализации трудовых коллективов (полинациональных и полирелигиозных).

4) Ценностно-смысловая компетенция определяется учетом принципов социальной ответственности и гражданского сознания, на основании социальных, нормативно-правовых и этических норм.

5) Методическая компетенция – весь набор умений и навыков, позволяющих личности качественно выполнять свою работу.

Рассматривая компетентностную структуру профессиональной мобильности, можно сделать вывод что профессиональная мобильность – это сложное явление. Изучение исследований показало, что рассматривать данное понятие целесообразно на разных уровнях. Рассмотрим данные уровни подробнее.

На объективно-социальном уровне профессиональная мобильность проявляется как перемещения социальных субъектов и групп в социально-профессиональной сфере, обусловленные объективными факторами и тенденциями развития общества в целом. Главным фактором профессиональной мобильности как объективного социального феномена является развитие профессиональной сферы [37].

На субъективно-личностном уровне профессиональная мобильность представляет собой свойство социальных субъектов (индивидов), выраженное в их способности и готовности изменять свою

профессиональную позицию и статус под воздействием определенных обстоятельств, условий и факторов как объективного, так и субъективного характера [51].

Ведущим фактором данных перемещений выступают личностные потребности (мотивы). К ним можно отнести, например, материальные мотивы (повышение заработной платы, возможность получения дополнительных доходов за счет совмещения и др.).

Отметим, что осуществление перемещений в рамках своей профессиональной среды, для личности возможно только при условии определенных личностных качеств и способностей, которые будут отличаться в зависимости от характера профессиональной среды, сложности реализуемой профессии, внешних факторов среды.

Отсутствие личностных качеств и способностей может проявиться в внутренней неудовлетворенности личностью своим профессиональным положением и достижениями. В большинстве случаев это приводит к внутренним противоречиям по возможным переменам, что в ситуации вынужденной «мобильности» (например, при потере рабочего места), может очень остро переживаться личностью.

Отметим, что большего внимания требуют такие личностные качества и способности, позволяющие человеку «умело переходить от одного уровня профессиональной деятельности к другому, т.е. расширяя или углубляя ее характер или уровень», «быстро и адекватно модифицировать свою деятельность при возникновении новых обстоятельств, легко и быстро осваивать новые реалии», «находить адекватные способы разрешения неожиданных проблем и выполнения нестандартных задач» и т.д. Важно понимать, что данные качества не имеют биологической или генетической основы, поэтому их наличие и уровень развития возможен меняться – совершенствоваться. Положительные изменения по данным качествам являются обязательным составляющим развития профессиональной мобильности [51, с. 28].

Другим важным фактором, диктующим профессиональную мобильность человека, выступают знания, информация, которыми обладает человек и на основе которых он может более осознанно и эффективно менять свою позицию и статус в профессиональной области [51]. Отметим, что данные знаний также требуют совершенствования и развития, с течением времени и развитием профессионального поля. Например, для юристов есть необходимость изучения изменений в законодательстве, а для учителей – поиск современных и продуктивных методов и средств обучения.

Таким образом, можно отметить, что на сегодняшний день проблемы формирования профессиональной мобильности рассматриваются многими исследователями с позиций компетентностного подхода, а также на объективно-социальном уровне и субъективно-личностном уровне. По мнению большинства авторов, в основу профессиональной мобильности любого специалиста, должны быть положены ключевые компетенции (которые будут общими для всех групп профессий), а также личностные качества и профессиональные знания и умения.

Таким образом, в нашем понимании профессиональная мобильность педагога – это совокупность интегрированных знаний, умений и опыта, а также личностных качеств, позволяющих педагогу эффективно проектировать и осуществлять профессиональную деятельность во взаимодействии с субъектами образовательного процесса.

1.2. Профессиональная мобильность педагога образовательной организации в трудах отечественных и зарубежных авторов

На современном этапе профессиональная мобильность приобретает важное значение в образовательном, педагогическом аспекте, т.е. с точки зрения целенаправленного развития профессиональной мобильности специалистов образовательными средствами.

Большая часть исследований, раскрывающих специфику профессиональной мобильности педагогов, основано на изучение образовательного совершенствования специалистов. Данные исследования позволили определить образовательную цель подготовки профессионально мобильных кадров в педагогическом образовании, выделив в качестве целей-составляющих следующие:

- 1) Формирование универсальных навыков деятельности, обеспечивающих мобильность как качество личности.
- 2) Ориентацию на инновационную деятельность.
- 3) Обеспечение широкой профессиональной педагогической подготовки как базы для возможного освоения других профессий педагогического профиля.
- 4) Усиление менеджерской подготовки педагогических кадров.
- 5) Обеспечение фундаментальной социально-гуманитарной подготовки как базы для освоения профессий другого профиля [36-37].

Данные составляющие являются категориями профессиональной компетенции педагогов образовательных организаций.

М.И. Лукьянова под профессиональной компетентностью педагога понимает совокупность определённых качеств (свойств) личности с высоким уровнем специальной подготовленности к педагогической деятельности и эффективному взаимодействию с учащимися в образовательном процессе [50].

Такую категорию, как «профессиональная мобильность» на современном этапе в своих работах рассматривали О.Ю. Посухова, А.И. Архангельский, Э.А. Морылева, Е.Г. Неделько, Н.В. Сидорова и др.

О.Ю. Посухова, на основании оценочного аспекта определяет, что профессиональная мобильность – это «постоянно оцениваемые как самим индивидом, так и его окружением функционально-статусные перемещения в пространстве профессиональной иерархии» [63].

На современном этапе изучения профессиональной мобильности педагогов, наиболее актуальным является изучение структуры и специфических особенностей данной категории как комплексного личностного качества.

Как было отмечено ранее, большинство исследований проводится с уклоном на образовательную составляющую. Рассмотрим их подробнее.

Изучение профессиональной мобильности педагогов в образовательном аспекте, рассматривается по двум направлениям. Первое направление связано с изучением проблем подготовки в учреждениях профессионального образования социально и профессионально мобильных специалистов, психологически и инструментально готовых как к «горизонтальным», так и «вертикальным» перемещениям в рамках социально-профессиональной структуры общества.

В большинстве исследований по данному направлению ведущая роль отводится вузовскому образованию. Так, по словам Н.В. Сидоровой, основной задачей высшего педагогического образования на современном этапе является формирование ведущих компетенций, знаний, умений, навыков, устойчивых моделей деятельности, а также личностных свойств и качеств молодежи, которые в дальнейшем обеспечат успешное выполнение профессиональных функций и продвижение по профессиональной лестнице [69].

Исследуя проблему формирования профессиональной мобильности с позиций гуманистического подхода, Е.Г. Неделько рассматривает ее в

аспекте формирования у студентов вуза мировоззренческих, ценностно-смысловых установок, обеспечивающих их личностную ориентацию на профессиональную самореализацию [55].

Ряд авторов, анализируя профессиональную мобильность с точки зрения ее формирования в процессе обучения студентов в вузе, акцентируют также внимание на многообразии ее проявлений в практической профессиональной деятельности, что дает основания для классификации ее видов. Рассмотрим виды профессиональной мотивации и определим их особенности в аспекте педагогической специальности.

Л.В. Горюнова выделяет внутреннюю (направленную на личностно-профессиональное развитие, готовность к освоению новых способов, технологий, форм профессиональной деятельности) и внешнюю (связанную со сменой должности, рода занятий, места работы, профессии) профессиональную мобильность [22]. Так для педагогической специальности примером внешней профессиональной мобильности может являться повышение учителя до должности заместителя директора образовательной организации.

А.И. Архангельский, который также рассматривает несколько типов профессиональной мобильности, в качестве основания для их выделения принимает «выраженность степени различия между начальной специализацией и той, которая приходит ей на смену» [4]. Данный вид профессиональной мобильности может проявляться в профессиональной переподготовке педагога (со специализации биология на специализацию химия).

Исходя из этого можно сделать вывод, что такая установка особенностей реализации профессиональной мобильности, в контексте подхода образовательного совершенствования специалистов диктует набор образовательных целей и задач, ориентированных на формирование необходимых качеств педагога, и требует поиска и внедрения эффективных образовательных средств.

Во втором направлении исследований профессиональной мобильности педагогов выделяются работы, посвящённые процессу возникновения и развития феномена профессиональной мобильности педагога.

Л.В. Горюновой выделены предпосылки, диктующие необходимость подготовки профессионально мобильного специалиста сферы образования, что является результатом внедрения новой концепции и стандартов образования, увеличением объема производимой информации и расширением информационного потребления, интеграционными процессами в образовании, проблемами качества образования, разработкой новых методик и технологий ведения образовательной деятельности, поиска эффективных средств оценки и контроля образовательных результатов [22].

Ю.И. Калиновским понятие «профессиональная мобильность педагога» отождествляет с другим понятием – «педагогическую мобильность». Итак, педагогическая мобильность по Ю.И. Калиновскому – это «способность личности (педагога, андрагога, менеджера образования) организовать содеятельность с другими субъектами образовательно-воспитательного процесса (учащимися, их родителями, коллегами, администрацией, партнерами, представителями социума) в соответствии с целями и задачами современной концепции образования, ценностями мировой, отечественной, региональной и национальной культур. Исследователь предлагает рассматривать педагогическую мобильность в двух видах – вертикальном и горизонтальном [38].

Подобно вертикальной профессиональной мобильности, вертикальная педагогическая мобильность, определяется движением по административной лестнице в сфере образования, и является реализованной только в случае наличия у специалиста ряда профессионально-важных качеств, таких как гибкость, дивергентность, конвергентность, способность рассуждать, рефлексировать, принимать и понимать позицию других, воспринимать, создавать новации, обладать широтой познавательных потребностей.

Горизонтальная педагогическая мобильность понимается как «движение по повышению профессионального мастерства, признанное и оцененное социумом», т.е. сопровождающееся определенными установленными социально-статусными показателями (учитель первой, второй или высшей категории, победитель конкурса «Учитель года» и т.д.) [38].

В целом, в трактовке Ю.И. Калиновского, педагогическая мобильность является интегративной характеристикой, объединяющей все виды мобильности, требуемые при осуществление профессиональной деятельности педагога.

Опытно-поисковые исследования С.А. Морозовой позволили установить роль профессиональной мобильности в реализации профессиональной деятельности педагогов, а также ее ключевые характеристики: установки на инновации, сверхнормативную активность, креативность, лабильность и рефлексивность [53].

Кроме того, автор определяет такие качественные характеристики как инновационные индикаторы профессиональной мобильности, объединяя их в группы:

1. По когнитивной составляющей:
 - осознание и понимание инноваций;
 - эмоционально положительное отношение к нововведениям;
 - готовность к инновационным преобразованиям;
 - творческая активность;
 - поведенческая гибкость.
2. По регулятивной составляющей:
 - надситуативная активность;
 - рефлексия инновационных процессов;
 - саморегуляция;
 - индивидуальный стиль деятельности.
3. По поведенческой составляющей:

- коммуникабельность;
- толерантность;
- инновационная фасилитация;
- социально-профессиональная перцепция.

Ю.В. Троицкая дополняет выводы, сделанные С.А. Морозовой, отмечая, что «профессиональная мобильность педагога – свойство личности, интегрирующее когнитивные, аксиологические, коммуникативные, рефлексивные и адаптивно-регулятивные компоненты, релевантные для мобильности как динамики в профессиональном образовательном пространстве» [76, с. 52].

Рассмотрим подробнее содержание данных компонентов.

Когнитивную основу профессиональной мобильности составляют генетические психофизиологические параметры, такие как уровень интеллекта, память и внимание.

Аксиологический (ценностный) компонент связан с необходимостью уважительного отношения ко всем субъектам образования (коллеги, дети и родители).

Рефлексивный компонент профессиональной мобильности связан с необходимостью адекватной оценки своих достоинств и недостатков, а также с оценкой результатов своей работы (эффективности обучения, предметных результатов обучающихся).

Коммуникативный компонент профессиональной мобильности педагога объединяет умения вступать в коммуникацию, непринужденно общаться, достигать желаемых результатов в трудовой деятельности [76].

При этом важнейшим компонентом Ю.В. Троицкая называет адаптивно-регулятивный блок, который, по словам автора, важен в контексте мобильности «не только потому, что в случае профессиональной динамики данные качества обеспечивают успешное встраивание в изменившуюся рабочую реальность, они также незаменимы в статичной педагогической работе. Физическая и психическая выносливость специалиста (регулятивный

компонент) позволяют ему с достоинством справляться со стандартными нагрузками» [76].

Ранее было установлено, что профессиональная мобильность на современном этапе рассматривается в рамках компетентного подхода. Т.В. Косинцева рассматривает структуру профессиональной мобильности педагога в контексте такой научной категории, как «психолого-педагогическая компетентность» [44]. Отметим, что в структуре психолого-педагогической компетентности педагога выделяются следующие характеристики: знание возрастной психологии и педагогики, методические и предметные знания, умения управлять своим эмоциональным состоянием и др.).

Структура профессиональной мобильности педагога выделена Б.М. Игошевым, которой полагает, что для ее формирования должны иметься следующие личностные качества и способности [36-37]:

1) Социальная активность, выражающаяся в готовности участвовать и участии в различных образовательных и воспитательных мероприятиях, проектах разной содержательной направленности.

2) Деятельный интерес к разным сферам деятельности образовательной организации (урочная и внеурочная работа и др.).

3) Высокая адаптивность к различным педагогическим ситуациям (конфликт с родителями или учащимися и др.), функционально различным видам деятельности (ведение урока, организация экскурсии и др.).

4) Креативность, настроенность на творческое отношение к любому делу, творческое преобразование любой ситуации [36-37].

Ю.И. Калиновский в качестве критериев оценки мобильности педагога образовательной организации выделяет:

1) Свойства и качества личности: открытость миру, доверие к людям и к себе, гибкость, толерантность.

2) Умения рефлексии, саморегуляции, самоопределения, целеполагания.

3) Способности: отмечать и понимать сущность изменений в социуме. видеть вариативность и альтернативность развития ситуации. конструктивно и продуктивно мыслить (креативное мышление). проектировать необходимые изменения в микросоциуме, группе. решать проблемы. адаптироваться к изменениям (перепроектировать) [38].

По мнению Б.М. Игошева, профессиональная мобильность как интегральное личностно-профессиональное качество педагогов, обеспечивающее их личностно-профессиональную самореализацию и в то же время развитие сферы профессиональной педагогической деятельности, становится фактором динамичного развития общества.

Таким образом, можно сделать вывод, что многообразие подходов к определению понятия «профессиональная мобильность» и выявления ее специфики для педагогических работников, требует деятельного изучения структуры и уровней оценки, учитывая, что общими характеристиками понятия «профессиональная мобильность педагога» на современном этапе можно считать:

1) Активность – готовность к деятельности, освоению новых форм и видов деятельности, как основа профессионально-педагогической деловитости.

2) Адаптивность – способность приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности.

3) Открытость – склонность к новому, неизвестному, отказ от стереотипов.

4) Коммуникативность – способность и готовность устанавливать новые связи и контакты с субъектами образовательной деятельности.

5) Креативность – творческое отношение к среде и собственной деятельности, готовность к их преобразованию.

Ю.И. Калиновский отмечает, что в структуре понятия профессиональной мобильности в основе стоят такие личностные качества, как открытость миру, оперативность, толерантность, способность

продуктивно мыслить, видеть вариативность и альтернативность развития той или иной ситуации и т.д.

По словам И.А. Колесниковой, профессиональная мобильность как качество личности представляет собой такие интеграции как внутренняя потребность личности в профессиональном росте и совершенствовании, методические и предметные способности и знания, а также определение личностью своей профессиональной мобильности, сформированное в ходе самоанализа и саморефлексии [41].

Автором выделяются подсистемы данных характеристик. Рассмотрим их подробнее. В основе формирования потребности в профессиональной мобильности педагога лежит мотивация к самосовершенствованию и профессиональным достижениям, развитие установки на самоактуализацию. Знаниевая основа профессиональной мобильности представляют собой предметные умения и методические знания о способах, формах и теоретической специфике реализации своей педагогической специализации. Способности к профессиональной мобильности представляют собой такие характеристики как критическое мышление, креативность, педагогическая смекалка, педагогический такт, толерантность и др.

По словам Э.А. Морылевой профессиональная мобильность педагога характеризуется как «объединяющий конструкт, позволяющий личности эффективно действовать в динамично-меняющихся профессиональных условиях, находящих проявление в смене профессии или совершенствовании профессиональных знаний, развитие методической подготовленности по направлению инновационных педагогических технологий, поддержании результативных межличностных отношений в профессиональной сфере с учащимися, родителями и другими субъектами образования» [54].

Л.Н. Горюнова рассматривая понятие профессиональной мобильности в контексте психолого-педагогического подхода, представляет данный феномен в виде интеграции следующих составляющих:

1) Качества личности, обеспечивающие внутренний механизм развития человека через сформированность ключевых общепрофессиональных компетенций.

2) Деятельность человека, детерминированная меняющимися средой событиями, результатом которой выступает самореализация человека в профессии и жизни.

3) Процесс преобразования человеком самого себя и окружающей его жизненной и профессиональной среды [22].

Т.И. Заславская предложила структуру профессиональной мобильности педагога, выделив следующие компоненты:

1) Ценностно-мотивационный компонент:

– удовлетворение педагогом познавательной активности и интереса.

– активизация интеллектуальной деятельности.

– самоопределение и оценка себя в педагогической профессии.

– саморазвитие.

2) Деятельностный компонент:

– умение планировать свою работу и деятельность обучающихся в зависимости от реализуемого предмета или темы.

– вносить корректировки в деятельность при возникновении необходимости.

– быть адаптивным в условиях смены деятельности.

– поиск новых методов, средств и технологий обучения.

3) Коммуникативная деятельность:

– умение слушать собеседника (при коммуникации с субъектами образования).

– умение корректировать настрой общения в зависимости от эмоционального состояния собеседника.

– владение техниками избегания конфликтов, коррекции эмоционального фона.

- самопрезентация и представление собственных достижений.
- 4) Проблемно-ориентированная деятельность:
 - умение видеть проблему и искать наиболее эффективные пути ее коррекции.
 - прогноз результата своей деятельности.
 - умение устанавливать объективные выводы о результатах своей работы и ее влиянии на субъекты образования.
- 5) Когнитивный компонент:
 - наличие педагогических знаний в рамках своей специализации.
 - переработка информации и классификация информации.
 - быстрота подбора методик и технологий для сопровождения образовательного процесса [33].

На основе проведенного анализа предлагается в структуре профессиональной мобильности педагога выделить следующие компоненты: мотивационный, когнитивный, личностный.

Мотивационный компонент характеризуется наличием внутренней мотивации в профессиональной деятельности (мотивация на саморазвитие, самосовершенствование, самопознание), стремление к профессиональному и карьерному росту, постоянная мотивация к обучению, нацеленность на успех.

Когнитивный компонент характеризуется наличием педагогических знаний, в том числе в области дошкольной педагогики, психологии, технологий дошкольного образования и законодательных норм. способностью осваивать новые формы компетенций, обновлять формы и методы педагогической деятельности, умением решать профессиональные педагогические задачи.

Личностный компонент характеризуется умением гибко адаптироваться к новым обстоятельствам, активностью и готовностью к деятельности, креативностью и нестандартностью мышления, адекватной самооценкой, самоконтролем, самостоятельностью и ответственностью в

принятии решений, способностью устанавливать новые связи и контакты с субъектами образовательной деятельности.

Таким образом, профессиональная мобильность педагога образовательной организации в трудах отечественных и зарубежных авторов рассматривается с точки зрения разных подходов к структуре профессиональной мобильности педагога. В большинстве современных исследований, ключевыми составляющими профессиональной мобильности педагога образовательной организации были определены мотивационный, когнитивный и личностный компоненты формирования профессиональной мобильности.

1.3. Характеристика процесса управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации

Процесс управления является цикличным и непрерывным, заключается в последовательном выполнении его циклов: «цель – действие – результат – новая цель». По мнению Н.А. Вершининой, управление профессиональной мобильностью носит прогнозируемый характер при условии соблюдения ряда взаимообусловленных принципов, к которым можно отнести [17]:

1) **Фундаментальность** – научное обоснование закономерностей развития профессиональной мобильности.

2) **Системность** – определение профессиональной мобильности как подсистемы относительно профессиональной деятельности, системы образования, социальной среды.

3) **Комплексность** – рассмотрение профессионального развития как процесса в совокупности всех его элементов.

4) Функциональность – процесс развития профессиональной мобильности неразрывно связан с выполнением педагогом социальных функций.

5) Субъективность – мотивационно-ценностная сфера и профессиональный потенциал личности педагога носит индивидуальный характер.

Важно понимать, что процесс управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации позволяет детализировать перечень функций управления:

1) Целеполагания, в которой должны быть отражены следующие цели:

- цели-ориентации, выражающие общие жизненные ориентиры входящих в образовательную среду людей.

- цели-задания управляющей системы, сформированные в текущих распоряжениях и приказах руководства общеобразовательных организаций, а также документах, вышестоящих организаций.

- цели-системы, обеспечивающие стабильность функционирования управляющей системы и основанные на четком определении структуры управляющей системы.

2) Административная функция, регламентирующая деятельность образовательной среды на основе общих принципов организации учебно-воспитательного процесса в образовательной организации, положений законодательства и приказов и распоряжений вышестоящих организаций, а также приказов руководителя образовательной организации.

3) Информационно-аналитическая функция, которая обеспечивает сбор, обработку, анализ информации из окружающей внешней среды и представление информации в окружающую среду, а также информационное обеспечение управленческой структуры, подчиненных ей структурных подразделений и отдельных индивидов, включенных в состав данной образовательной среды.

4) Социальная функция, основное содержание которой состоит в социальной поддержке сотрудников образовательной организации.

5) Прогностическая функция, заключающаяся в определении возможных изменений в окружающей социальной среде, например, изменения потребности в количестве педагогов и соответствующей этому трансформации задач и действий образовательной среды, а также внутренних изменений в самой среде, в том числе ее кадровом потенциале, в подготовке, переподготовке и повышении квалификации педагогов, в планировании их служебной карьеры.

6) Функция планирования, представляющая собой процесс выбора целей образовательной среды и решений, необходимых для их достижения.

7) Мотивационно-стимулирующая функция, предполагающая создание необходимых условий (материально-технических, финансовых, социально-психологических, бытовых и др.), побуждающих субъектов образовательной организации к активной и творческой деятельности посредством экономических, моральных и иных рычагов, в первую очередь, с учетом необходимости оценки работы в соответствии с ее качеством, эффективностью и результатом.

8) Корректирующая функция, представляющая собой набор корректирующих воздействий на образовательную среду, направленных на поддержание системы в режиме нормального функционирования.

9) Обеспечение поддержания порядка и дисциплины в образовательной среде, а также профессионализма и компетентности всего персонала, всех должностных лиц образовательной организации в их повседневной профессиональной деятельности.

10) Контролирующая функция для всех структурных подразделений данной образовательной организации.

11) Создание комфортных условий и благоприятного климата для успешной реализации цели повышения профессиональной мобильности педагогов.

12) Функция обеспечения целостности образовательной среды, сохранения и упрочении ее качественной специфики и динамичного устойчивого развития.

13) Функция повышения качества и эффективности служебной деятельности. Она включает в себя разработку прогнозных оценок внешне-средовых и внутрисистемных изменений, формулирование и реализацию предложений и планов по совершенствованию организации учебно-воспитательного процесса, по улучшению мотивации и стимулированию всех направлений деятельности педагогов.

Г.М. Ключев отмечает, что управление профессиональной мобильностью – это подход к управлению персоналом, который сосредоточен на определении личностного потенциала и направлен на стратегическое развитие образовательного учреждения, выполняющий следующие задачи [40]:

- 1) Управление карьерой педагогов.
- 2) Отбор педагогов.
- 3) Перспективное обучение и развитие.
- 4) Оценка персонала.
- 5) Организационные изменения.
- 6) Стимулирование педагогов.

Управление развитием профессиональной мобильности необходимо рассматривать как составной элемент профессионального развития педагогов в целом, которое, по словам Т.С. Семиной, должны строиться на теоретически обоснованных подходах к образованию взрослых, которые с 1970 г. разрабатываются М.Ш. Ноулзом и другими исследователями. Ноулз сформулировал основные положения новой области знаний:

- 1) Обучающемуся (а не обучаемому) взрослому принадлежит ведущая роль в процессе обучения.

2) Он является сформировавшейся личностью, ставит перед собой конкретные цели обучения, стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению.

3) Обладая профессиональным и жизненным опытом, знаниями, умениями, навыками, стремится использовать их в процессе обучения.

4) Взрослый ищет скорейшего применения полученным при обучении знаниям и умениям.

5) Процесс обучения в значительной степени определяется временными, пространственными, бытовыми, профессиональными, социальными факторами, которые либо ограничивают его, либо способствуют ему.

6) Процесс обучения организовывается в виде совместной деятельности обучающегося и обучающего на всех его этапах.

Таким образом, на основании данных подходов можно сделать вывод, что главной целью управления профессиональной мобильностью педагогов является содействие наиболее полной реализации личностного и профессионального потенциала педагогов.

Н.М. Борытко отмечает, что профессиональная мобильность педагогов представляет собой систему, основными подсистемами которой являются:

- педагогическая карьера.
- мотивация и стимулирование.
- работа с резервом.
- мониторинг развития и аттестация.
- ресурсное обеспечение профессионального развития.
- управление саморазвитием педагога [14].

Г.М. Ключева основными этапами управления профессиональной мобильностью педагогов называет:

1) Принятие решения по вопросу разработки и внедрения системы управления профессиональной мобильностью педагогов в рамках конкретной образовательной организации.

- 2) Создание условий (проведение конкретных мероприятий).
- 3) Мониторинг и контроль.
- 4) Оценка результативности [40].

С.С. Войнов отмечает, что модель управления профессиональной мобильностью педагога включает в себя следующие этапы:

- 5) Определение стратегии внедрения.
- 6) Анализ потребностей образовательной организации и отдельных педагогов.
- 7) Сбор информации и анализ текущей ситуации в образовательной организации.
- 8) Подготовка программ развития профессиональной компетенции.
- 9) Этап развития.
- 10) Анализ результатов.

Рассмотрим данные этапы подробнее.

Этап определения стратегии внедрения включает в себя задачи определения целевой группы педагогов, имеющих необходимость развития профессиональной мобильности педагогов. наметить стратегию внедрения управления профессиональной мобильностью.

Анализ потребностей образовательной организации и отдельных педагогов включает в себя деятельность по определению целевой группы педагогов структурные элементы профессиональной мобильности, требующих развития.

Сбор информации и анализ текущей ситуации в образовательной организации, состоящий из:

- 1) Беседы и диагностики с педагогами образовательной организации.
- 2) Анализ работы педагогов образовательной организации (урочная и внеурочная деятельность).
- 3) Анализ отчетов о качестве профессиональной деятельности педагогов (качество написания ЕГЭ и ГИА, средний балл по классам и пр.).

Подготовка программ развития профессиональной компетенции средствами разработки карты развития профессиональной мобильности, определения целей и планов, подбор курсов, организации внутреннего и внешнего обучения.

Анализ результатов включает в себя оценку деятельности руководителем, опрос участников реализации программ, анализ результатов итогового контроля.

Управление профессиональной мобильностью педагога образовательной организации как составной части профессионального и личностного роста специалиста школы – одно из направлений деятельности руководства образовательного учреждения.

В.И. Сопин отмечает, что администрация образовательной организации должна способствовать профессиональному и личностному росту педагогических кадров с использованием формальных, неформальных и информальных форм их профессионального образования, опираясь и используя для этого систему научно-методического сопровождения повышения профессионального уровня [72].

Кроме того, в соответствии с Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» руководитель образовательного учреждения «создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе».

Из вышесказанного следует, что управление профессиональной мобильностью педагога образовательной организации на современном этапе

во многом зависит от профессиональных действий руководителя образовательного учреждения.

Л.Ф Салихова отмечает, что «профессиональная компетентность руководителя школы сегодня, как никогда ранее, включает в себя управленческие, педагогические, коммуникативные, диагностические и исследовательские качества, эффективность его работы определяется уровнем форсированности профессиональных знаний и умений, степенью развития профессионально значимых личностных качеств, которые необходимы для реализации управленческих функций по достижению намеченных целей» [67].

Отметим, что традиционно в школе функционирует система профессионального развития педагогов, в основе которой лежит организованная методическая помощь и сопровождение учителя – система методической работы. Как показывают исследования М.В. Поддубкиной, В.С. Алешиной, Н.С. Филипповой, инновационного потенциала педагогического коллектива нашей школы этого недостаточно.

Исследование, организованное В.С. Алешиной, показало, что профессиональная мобильность является одним из профессионально-важных качеств учителя, отвечающим за успешность его деятельности, эффективность труда и результативность обучения [2].

Н.С. Филипповой [79] сравниваются традиционные направления работы в области управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации (таблица 1).

Автор отмечает, что традиционные направления работы в области управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации, не являются эффективными и требуют от руководителей образовательных учреждений трансформации, в соответствии с заказом Министерства образования [79].

Направления работы по управлению профессиональной мобильностью
педагога

Понятие	Цель процесса	Кто реализует	Результат
Методическая работа – это специальный комплекс практических мероприятий, которые базируются на достижениях передового педагогического опыта	Обеспечение непрерывного роста профессионального мастерства педагогов и руководителей	Методическая служба ОУ	Публикации, повышение квалификационной категории, присвоение званий, наград
Обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации	Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений педагогических работников современному уровню образования, воспитания и управления	ОУ, имеющие лицензию на право ведения образовательных программ соответствующего уровня	Документ, подтверждающий уровень образования, прохождения программ переподготовки или повышения квалификации

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что содержание управления профессиональной мобильностью педагога включает в себя методическую работу, ориентированную на деятельность педагога по повышению своего профессионального мастерства и обучение, включающее целенаправленное воздействие на педагога, через программы повышения квалификации или дополнительной подготовки.

Детальное изучение особенностей управления профессиональной мобильностью педагога показывает, что на современном этапе ведется поиск эффективных решений по данному направлению, т.к. методической работы, организуемой в образовательных организациях недостаточно для эффективного управления мобильностью педагогов.

М.Е. Бершадский отмечает, что развитие профессиональной мобильности является задачей профессионального роста педагога, определяя

возможные формы организации профессионального роста учителей в порядке убывания их эффективности:

- самообразование при поддержке и контроле администрации и профессионально работающих учителей школы.

- непрерывное обучение на рабочем месте под руководством администрации и профессионально работающих учителей школы (коучинг, менторство, наставничество).

- участие в работе команд обучающихся учителей (проектные и исследовательские команды, ситуативные и проблемные группы, временные творческие коллективы и т. д.).

- обучение на стажировочных площадках (при условии, что стажировочная площадка относится к тому же типу школ, что и школа учителя-стажёра. бессмысленно обучать учителя сельской школы или городской школы, функционирующей в сложных условиях, в гимназиях и лицеях).

- персонифицированные программы профессионального роста на базе методических центров, ИПК или ИРО).

- очные курсы повышения квалификации на базе методических центров, ИПК или ИРО (необходимо изменение способа комплектования групп на основе общности профессиональных дефицитов слушателей и внедрение активных форм и методов организации учебного процесса).

- дистанционные курсы повышения квалификации (требуется существенное улучшение качества дистанционных курсов, пока многие из них напоминают материалы для заочного обучения советских времён) [6].

С.А. Морозова к инновационным эффективным технологиям формирования профессиональной мобильности педагогов относит тренинги развития: тренинги рефлексии, креативности, упражнения по развитию лабильности и сверхнормативной активности и др. [53].

М.А. Аралова рассматривает особенности самоорганизации образовательной системы, направленной на формирование социально-

профессиональной мобильности человека и представляет организационную модель (таблица 2) [3].

Таблица 2

Организационная модель формирования социально-профессиональной мобильности человека по О.Н. Арефьевой

№	Ключевые компетенции	Конструкты
1	Способность к постоянному взаимодействию с внешней средой, предвидение будущего и согласование с ним своих действий	Учет требований рынка труда и рынка образовательных услуг к современной образовательной системе Создание открытой информационно-образовательной среды. Маркетинговое обеспечение образовательной деятельности
2	Способность достигать заданного педагогического результата	Определение желаемого результата (цели) образовательной системы (миссия. модель выпускника) Выявление факторов результативности образовательной системы Система управления, направленная на достижение желаемого результата
3	Способность к стратегическому управлению образовательным процессом	Анализ конкретной образовательной ситуации в условиях современной социально-экономической среды (педагогический SWOT-анализ) Стратегия и тактика саморазвития образовательной системы
4	Способность к внутренней самоорганизации	Самоконтроль учебной деятельности учащихся Обратная связь и самонастройка в зависимости от требований рынка труда (работодателей)

Продолжение таблицы 2

5	Способность получать необходимые ресурсы из внешней среды	Построение и реализация матрицы «образовательные услуги – рынок» Реализация программы привлечения материально-технических ресурсов и опережающего развития учебно-материальной базы Система работы с кадрами
6	Способность выстраивать образовательные программы в соответствии с индивидуальными запросами личности и требованиями стандарта	Использование эффективных педагогических технологий Система управления знаниями в открытой информационно-образовательной среде Организация педагогического взаимодействия в процессе конструирования знания Мотивация учащихся в условиях информатизации образования Формирование информационной культуры

Из представленной таблицы следует, что содержание управления должно быть ориентировано на достижение следующих компетенций: способность к постоянному взаимодействию с внешней средой, предвидение будущего и согласование с ним своих действий, способность достигать заданного педагогического результата, способность к стратегическому управлению образовательным процессом, способность к внутренней самоорганизации и др.

О.Г. Петрова отмечает, что управление профессиональной мобильностью педагога образовательной организации должно строиться при соблюдении следующих принципов:

- системности научно-методического сопровождения, выражающейся во взаимосвязи отдельных этапов и задач по повышению профессионального уровня.

- непрерывности профессионального обучения и самообразования педагогических работников и всех других субъектов научно-методического сопровождения.

- открытости системы, предполагающей возможность педагогам выбирать и использовать различные формы и модули профессионального обучения в разных образовательных институтах (организациях), в зависимости от собственных потребностей и потребностей профессиональной образовательной организации, т.е. возможность выбора и выстраивания своего индивидуального пути профессионального развития.

- достижимости поставленных целей, означающей понимание того, что взаимодействие субъектов сопровождения направлено на достижение поставленных целей в тактической и стратегической, прогнозной перспективе, и каждый этап повышения профессионального уровня является лишь необходимой ступенью, направленной на решение одной из ее составляющих задач.

- самостоятельности (максимальное участие обучаемых во всех этапах учебы – от планирования до контроля и коррекции).

– кооперативности (организация совместной деятельности как с преподавателем, так и между собой).

– актуализации (предоставление возможности применения на практике приобретенных знаний, умений, компетенций) [60].

Реализация данных принципов позволит организовать и обеспечить поэтапное повышение профессионального уровня педагогических работников, сформировать у них необходимые профессиональные компетенции, обеспечить личностно-профессиональное сопровождение педагогов к постоянному восполнению профессиональных дефицитов, к числу которых относится профессиональная мобильность.

В.А. Попкова определяет другие условия, необходимые для результативной деятельности системы управления профессиональной мобильности педагогов образовательной организации, ориентированных на:

– личность, ее особенности, интересы, склонности, уровень профессиональной мобильности.

– создание креативной творческой образовательной среды, направленной на взаимообучение, обмен опытом.

– диалогизацию образовательного процесса [58].

Таким образом, можно сделать вывод, что в основу системы управления процессом развития профессиональной мобильности педагога необходимо заложить принцип личностно-ориентированного взаимодействия, который будет находить отражение в дифференцированном подходе при планировании форм и методов развития компонентов профессиональной мобильности в зависимости от уровня ее сформированности у педагога.

Выводы по 1 главе:

1) Понятие «профессиональная мобильность педагога» имеет большое значение на современном этапе и определяется как совокупность

интегрированных знаний, умений и опыта, а также личностных качеств, позволяющих педагогу эффективно проектировать и осуществлять профессиональную деятельность во взаимодействии с субъектами образовательного процесса.

2) Современные исследования отечественных и зарубежных авторов позволяют определить, что ключевыми составляющими профессиональной мобильности педагога образовательной организации являются мотивационный, когнитивный и личностный компоненты формирования профессиональной мобильности.

3) Характеристика процесса управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации может быть отражена в модели управления профессиональной мобильностью педагога, которая должна отражать цели, задачи, функции, этапы и условия управления. Содержание модели управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации должно ориентироваться на мотивационный, когнитивный и личностный компоненты формирования профессиональной мобильности.

ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО-ПОИСКОВОЙ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГА В МАОУ СОШ №61 Г. ЕКАТЕРИНБУРГА

2.1. Анализ профессиональной мобильности педагогов в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбург

Исследование, направленное на анализ профессиональной мобильности педагогов, было организовано на базе МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбург с 20.12.2017 г. по 15.01.2018 г. В исследовании приняло участие 54 педагога Муниципального автономного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 61 с углубленным изучением отдельных предметов.

Сведения о персональном составе педагогических кадров МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбург представлены в Приложении 1.

Анализ сведений о персональном составе педагогических кадров МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбург включал в себя изучение таких характеристик, как образование, категория, стаж работы (общий и в занимаемой должности).

На рис. 1 представлена структура выборки по уровню образования. Отметим, что все 100% участников исследования имеют профессиональное педагогическое образование.

Рисунок 1 – Распределение выборки по уровню образования

Таким образом, можно констатировать, что большая часть педагогов образовательного учреждения, а именно 46 педагогов (85%) имеют высшее образование. Среднее образование имеют 8 педагогов (15%).

На рис. 2 представлена структура выборки по следующему показателю – категория.

Рисунок 2 – Распределение выборки по категории

Анализ диаграммы позволяет сделать вывод, что большинство педагогов образовательного учреждения – 38 человек (70%) имеют первую профессиональную категорию. высшая категория определена лишь у 6 человек (11%). Отметим, что довольно большое количество педагогов – 10 человек (19%) не имеют квалификационной категории.

Средний общий стаж трудовой деятельности у педагогического состава – 23 года. средний стаж на занимаемой должности – 17 лет.

Таким образом, можно констатировать, что педагогический коллектив МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга составляют преимущественно опытные педагоги с высшим образованием, аттестованные по первой профессиональной категории и имеющие большой профессиональный опыт.

Для изучения профессиональной мобильности педагогов в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга были использованы следующие методики диагностики:

1) Анкета «Когнитивная мобильность педагога» Е.А. Поддубской.

Данная методика представляет собой анкету из 16 вопросов, разделенных на шкалы (мотивационный, стилевой, рефлексивный компонент) и шкалы общего показателя когнитивной мобильности педагога. Анализ результатов набранных баллов по данным шкалам позволил выявить уровень мобильности педагога (начальный, базовый, творческий) (Приложение 2).

2) Опросник «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартин.

Текущая методика позволила выявить наиболее значимые для педагогов профессиональные потребности (потребность в высокой заработной плате, потребность в хороших условиях работы, потребность в четком структурировании работы и др.) (Приложение 3).

3) Тест «Оценка реализации потребностей педагогов в развитии» Н.В. Немова.

Данная анкета позволила установить способность педагогов к самообразованию (активное развитие, несложившееся развитие, остановившееся развитие) (Приложение 4).

Таким образом, на этапе диагностики уровня профессиональной мобильности педагогов МАОУ СОШ №61 критериями изучения выступали:

- уровень мобильности педагога (ведущие характеристики и профессионально-важные качества).
- профессиональные потребности (действующие мотивы профессиональной деятельности).
- степень реализации потребности педагога в профессиональном совершенствовании и саморазвитии.

Рассмотрим подробнее результаты, полученные в ходе реализации данных методик.

На рис. 3 представлены результаты оценки показателей когнитивной мобильности педагогов.

Анализ полученной диаграммы позволяет сделать вывод, что наибольшее количество педагогов – 28 специалистов (51%), находятся на базовом уровне когнитивной мобильности. Для педагогов данной группы ведущими являются следующие характеристики:

- неустойчивость мотивации профессионально-личностного развития и творческой самореализации.
- позитивное отношение к профессии и педагогическим ценностям.
- диапазон продуктивных способов педагогического взаимодействия и конструктивного решения проблем ограничен.
- толерантное отношение к новому опыту и ситуациям неопределенности.
- понимание значимости рефлексии как ресурса совершенствования профессиональной деятельности.

Рисунок 3 – Распределение выборки по уровням когнитивной мобильности

Оптимальным уровнем когнитивной мобильности педагогика является творческий уровень. Среди педагогов МАОУ СОШ №61 данный уровень зафиксирован у 15 специалистов (29%). Для данных педагогов характерно:

- нацеленность на профессионально-личностное развитие и творческую самореализацию.

- позитивное отношение к профессии и педагогическим ценностям. широкий диапазон продуктивных способов педагогического взаимодействия и конструктивного решения проблем.

- толерантное отношение к новому опыту и ситуациям неопределенности.

- управление собственной профессиональной деятельностью на рефлексивной основе.

- конструктивный уровень развития рефлексивных умений.

У наименьшего количества сотрудников – 11 педагогов (20%) определен начальный уровень когнитивной мобильности педагога, являющийся наименее благоприятным.

Данный уровень характеризуют:

- доминирование мотивов адаптивного поведения в условиях профессии.

- индифферентное отношение к профессии и педагогическим ценностям.

- узкий диапазон продуктивных способов педагогического взаимодействия и конструктивного решения проблем.

- представленный преимущественно методами-презумпциями («новые задачи – старыми способами»).

- нетолерантное отношение к новому опыту и ситуациям неопределенности.

- нерефлексивное управление собственной профессиональной деятельностью и поведением.

В рамках диагностики по второй методике Опросник «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартин были выявлены тенденции в трудовых потребностях педагогов. Распределение выборки по потребностям представлены на рис. 4.

Согласно полученным данным приоритетными мотивами профессиональной деятельности в данной выборке педагогов являются:

1) Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно-полезной работе. Данный показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности установлен у 15% педагогов.

2) Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. Данный показатель стремления работать с другими людьми установлен у 13% педагогов.

3) Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими, настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности установлен у 11% педагогов.

Рисунок 4 – Распределение выборки по мотивам профессиональной деятельности

В меньшей мере у педагогов определяются такие мотивы, как: потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы (4%) и потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их (6%).

Проявлениями профессиональной мобильности педагога являются такие показатели мотивации, как:

1) Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции. стремление избегать рутины (скуки).

2) Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

3) Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

4) Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно-полезной работе.

Ранее было отмечено, что приоритетной потребностью в ощущении востребованности в интересной общественно-полезной работе является для 15% педагогов, однако для других потребностей данной группы не отмечается высоких показателей среди педагогов.

Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей, и потребность в разнообразии, переменах и стимуляции. стремление избегать рутины (скуки) определена у 16% педагогов (по 8% в каждой потребности). Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности отмечена у 10% педагогов.

Результаты исследования по последней методике – Тест «Оценка реализации потребностей педагогов в развитии» Н.В. Немова представлены на рис. 5.

Итак, оптимальный уровень способности к самообразованию – активное развитие установлен у 27% педагогов (14 человек).

Не сложившееся развитие – наиболее негативный уровень установлен у большей части педагогов – 51% (28 человек). Остановившееся развитие установлен у 22% педагогов (12 человек).

Рисунок 5 – Распределение выборки по способности к самообразованию

Таким образом, было установлено, что для большинства педагогов МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга в отношении анализа профессиональной мобильности были определены следующие характеристики:

1) Преобладание базового уровня когнитивной мобильности.

2) Неблагоприятный показатель по потребностям мотивов профессиональной деятельности (по критерию мобильности).

3) Неблагоприятный уровень способностей к самообразованию (не сложившееся развитие).

Данные результаты могут говорить о том, что в образовательном учреждении проводится недостаточная работа в области управления профессиональной мобильностью педагогов. Для подтверждения данного предположения необходимо проанализировать действующую модель управления профессиональной мобильностью педагога в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга.

Для изучения особенностей управления профессиональной мобильностью педагога в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга была организована беседа с руководителем и руководителями методических объединений образовательной организации.

Анализ опыта управления профессиональной мобильностью педагога в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга позволил сделать вывод, что ведущую роль в управлении мобильностью педагогов в образовательном учреждении исполняет руководитель образовательной организации (директор школы) и другие члены администрации (заместители директора), а также руководители методических объединений учителей.

Управление профессиональной мобильностью педагога в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга направлено на решение ряда важных задач по развитию кадрового потенциала:

- повышение профессионального самосознания педагогических работников и их профессионального уровня.

- создание необходимых условий для профессионального и личностного роста педагогов через включение их в процессы управления образовательным процессом и образовательной организацией.

- создание условий для личностной, творческой и профессиональной самореализации педагогов школы.

– повышение эффективности деятельности образовательной организации.

Рассмотрим подробнее комплекс мероприятий, реализуемых в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга для достижения данных задач.

Итак, первое направление работы, реализуемое в школе – «Интеграция различных видов деятельности». В этом направлении определены следующие мероприятия: педагогические советы, семинары, публичные отчеты и др. Целью реализации данного блока является обеспечение информационно-методической поддержкой деятельности педагогов, направленной на повышение качества образования через освоение компетентностного и системно-деятельностного подхода в обучении, воспитании, развитии обучающихся.

В 2017-2018 учебном году в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга были реализованы следующие мероприятия в данном сегменте:

1) Педагогические советы (2 раза в месяц ежемесячно, с представлением работы, проделанной методическими объединениями в виде публичных отчетов).

2) Семинары:

– Инструктивный семинар: «Требования к написанию рабочей программы педагога».

– Семинар-практикум «Сопровождение ФГОС».

– Семинар-практикум «Конструирование урока в контексте ФГОС ООО».

– Семинар-практикум: «Технология описания передового педагогического опыта».

Следующий блок – «Индивидуальные траектории профессионального развития» представляют собой организацию обучения педагогов, повышения их квалификации (переобучение, прохождение курсов и т.д.). Цель реализации данного блока – совершенствование системы работы с педагогическими кадрами по самооценке деятельности и повышению

профессиональной компетентности. Для достижения данной цели в 2017-2018 учебном году в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга была оказана адресная помощь педагогам в повышении квалификации, а именно:

- 1) Уточнение социального заказа на аттестацию и курсовую подготовку (организация прохождения курсов).
- 2) Составление перспективного плана повышения квалификации педагогических кадров.
- 3) Посещение конференций, семинаров, открытых уроков учителей других школ.
- 4) Повышение квалификации педагогов через дистанционное обучение.

Последний блок – «Процедура оценки профессионализма педагогов» включает в себя проведение аттестаций, конкурсов профессионального мастерства, ведение рейтинга педагогов и др.

Для достижения цели данного блока – определения уровня профессиональной компетентности и создание условий для повышения квалификации педагогических работников в 2017-2018 учебном году в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга была разработана новая процедура аттестации. Основными этапами данной работы являются:

Создание документальной базы по аттестации:

- 1) Консультация для аттестующихся педагогов «Нормативно-правовая база и методические рекомендации по аттестации».
- 2) Индивидуальные консультации по заполнению заявлений для прохождения аттестации.
- 3) Своевременная подача документов в аттестационную комиссию.
- 4) Индивидуальные консультации с аттестующимися педагогами.
- 5) Посещение уроков и внеклассных мероприятий по предмету, кружков членами экспертной комиссии.
- 6) Изучение деятельности педагогов, оформление необходимых документов для прохождения аттестации.

7) Проведение открытых мероприятий для педагогов школы, представление собственного опыта работы аттестуемыми учителями.

8) Распространение опыта работы аттестующихся учителей через сайт школы.

Проанализировав особенности управления профессиональной мобильностью педагога в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга, можно сделать вывод, что комплекс мероприятий, предусмотренных планом работы образовательного учреждения, не в полной мере отвечает цели создания условий непрерывного совершенствования профессиональной мобильности и педагогического мастерства педагога. Это отражается в неблагоприятных результатах исследования компонентов профессиональной мобильности педагогов образовательной организаций, ключевыми из которых можно выделить когнитивный компонент (нацеленность на профессионально-личностное развитие и творческую самореализацию, позитивное отношение к профессии, толерантное отношение к новому опыту и ситуациям неопределенности и др.), мотивационный компонент (потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины, потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей и др.), личностный компонент (активное развитие востребованности к саморазвитию и др.).

2.2. Модель управления профессиональной мобильностью педагога в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга

На основании результатов, полученных в ходе исследования, была разработана модель управления профессиональной мобильностью педагога, рекомендуемая к реализации в образовательных организациях.

Большую роль в формировании выделенных в рамках исследования компонентов мобильности, к которым были определены уровень мобильности педагога (ведущие характеристики и профессионально-важные качества) – когнитивный компонент, профессиональные потребности (действующие мотивы профессиональной деятельности) – мотивационный компонент, степень реализации потребности педагога в профессиональном совершенствовании и саморазвитии – личностный компонент, могут сыграть условия, созданные в образовательном учреждении для развития профессиональной мобильности педагогов.

Опираясь на субъектный (педагог рассматривается как самостоятельная, активная, инициативная личность, способная к рефлексии своей деятельности) и социально-личностно-ориентированный (педагог рассматривается как личность, готовая к самоотдаче, умеющая жить и работать в коллективе, иметь не только права, но и обязанности перед другими людьми и обществом) подходы, была разработана модель формирования профессиональной мобильности в условиях образовательной организации.

Функция управления профессиональной мобильностью как составной частью профессионального совершенствования педагогов на базе МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга возложена на руководителя образовательного учреждения. В рамках текущей модели в процесс управления целесообразно включить также других сотрудников, имеющих определенные достижения в области преподавательской или организационной работы (победы в профессиональных педагогических конкурсах, получение грантов и др.), работы по наставничеству молодых педагогов, авторов (соавторов) учебно-методических материалов и т.д.

Сотрудникам может быть предложено организовать методическое сопровождение, разработать конкретные мероприятия, обобщать и распространять опыт коллектива образовательных учреждений, имеющих определенные достижения в области преподавательской или

организационной работы (победы в профессиональных педагогических конкурсах, получение грантов и др.), работы по наставничеству молодых педагогов, авторов (соавторов) учебно-методических материалов, используемых в образовательном процессе.

Основными задачами реализации модели являются:

- 1) Оказание помощи в развитии творческого потенциала педагогов.
- 2) Повышение квалификации педагогических кадров, создание условий для организации и осуществления повышения квалификации педагогов.
- 3) Инициирование работ (мероприятий), способствующих развитию профессиональной мобильности педагогов.
- 4) Мониторинг уровней развития профессиональной мобильности педагогов и потребностей в ее совершенствовании.
- 5) Выявление, изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта.
- 6) Подготовка и проведение научно-методических конференций, педагогических чтений, конкурсов профессионального педагогического мастерства и др.

Это позволяет предположить, что на базе МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга можно организовать службу сопровождения управления профессиональной мобильностью, которая будет обеспечивать анализ и планирование работы в направлении развития профессионального мастерства педагогов, организацию конкурсных мероприятий, контроль, координацию достижений и передового опыта и стимулирование творческих педагогов.

Модель основана на следующих принципах:

- 1) Непрерывность (единство всех этапов формирования профессиональной мобильности в процессе реализуемой модели).
- 2) Системность (все проектируемые элементы системы – ее цели, содержание, виды и формы конкретных мероприятий рассматриваются как

единое целое с многообразными внутренними связями между ними и внешней средой).

3) Индивидуализация и дифференциация (учет потребностей, интересов и уровня педагогического мастерства, составление индивидуальных планов развития, выполнение вариативных заданий, самостоятельный выбор базы форм повышения квалификации (переквалификация, очные или дистанционные курсы и пр.).

4) Преемственность (последовательность и систематичность усвоения социально-педагогических знаний и умений, опора на реальный опыт и знания, установление связи и оптимального соотношения между опытом и знаниями.

Модель включает в себя три блока: целевой, содержательный и результативный (рис. 6).

В целевом блоке в качестве цели определяется развитие профессиональной мобильности педагога МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга в условиях, созданных образовательным учреждением, которые конкретизируются в задачах для каждого этапа ее формирования.

Содержательный блок включает в себя комплекс этапов управления профессиональной мобильностью педагогов: планирование, организация и исполнение, стимулирование и контроль (рис. 6). Данные этапы были определены ключевыми в ходе изучения этапов управления, определенных Г.М. Ключевой [40] и С.С. Войновым [17] (1.3.).

В предлагаемой модели мы отказались от описания системы, основанной на видах работ (нормативно-проектировочная, организационно-методическая, аналитическая, информационная), результатами которых могли бы стать: организация конкретных мероприятий, обеспечения участия в них педагогов, количественный анализ результатов. Необходимо сместить акцент на достижение главного для нас результата – развития профессиональной мобильностью педагогов. Поэтому мы считаем, что модель управления развитием профессиональной мобильности педагогов

должна быть основана на главных функциях управления, которые подчиняются логическому алгоритму, подразумевают цикличность исполнения, благодаря чему позволяют описать процесс подробно. К таким функциям были отнесены: целеполагание, административная функция, информационно-аналитическая функция, социальная функция, прогностическая функция, функция планирования, представляющая собой процесс выбора целей образовательной среды и решений, необходимых для их достижения, мотивационно-стимулирующая функция, корректирующая функция, контролирующая функция, функция повышения качества и эффективности служебной деятельности.

Рассмотрим подробнее условия реализации разработанной модели.

К нормативно-правовым условиям реализации модели управления профессиональной мобильностью педагога можно отнести знание федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, нормативных правовых документов, руководящих и инструктивных документов, регулирующих организацию деятельности образовательной организации, умение на их основе организовать свою педагогическую деятельность (профессиональный стандарт педагога, должностные инструкции и пр.).

Методические условия определяются внедрением современных программ подготовки и повышения квалификации педагогов, которые соответствуют профессиональным требованиям стандарта.

Финансовые условия обеспечиваются внедрением эффективного механизма материального и морального поощрения качественного, творческого учительского труда, создание стимулов к развитию, к непрерывному профессиональному росту и повышению профессиональной мобильности.

Кадровые условия определены внедрением системы оценки квалификации, качества результатов работы и профессиональной мобильности педагога.

Рассмотрим отраженный в модели процесс подробнее. Условно первой в нем будет аналитическая функция выявления потребностей развития профессиональной мобильности педагогов.

Она задает основной вектор всего направления работы, указывая на приоритетную задачу деятельности.

Рисунок 6 – Модель управления профессиональной мобильностью педагогов

Сбор информации может происходить в форме мониторинга, изучения запросов отдельных педагогов или руководителей методических объединений, анализа результативности работы. На основе полученных результатов происходит планирование.

В таблице 3 представлены рекомендуемые мероприятия.

Таблица 3

Современными методами, повышающими эффективность работы по управлению профессиональной мобильностью педагогов, являются коучинг, дистанционное обучение, модульное обучение, организация тренингов.

Реализация данных положений требует координации со стороны службы сопровождения управления профессиональной мобильностью.

Следующий этап, организация и исполнение, перекликается с предыдущими. Содержание данного этапа представлено в таблице 3.

Этап стимулирования включает в себя организацию мероприятий по распространению опыта педагогов: открытые уроки, мастер-классы, фестивали, публикации (создание условий обмена педагогическими знаниями) и использование системы материальных и нематериальных стимулов. Рассмотрим данный компонент подробнее.

Рекомендуемые материальные средства стимулирования:

1. Аттестация на более высокую квалификационную категорию.

2. Разрешение работы по совместительству.
3. Назначение на руководящую должность (заместителя директора, руководителя НОУ, руководителя школьного методического объединения).
4. Предоставление возможности вести дополнительные часы кружковой работы, внеурочной деятельности.
5. Направление на мероприятия с предоставлением командировочных листов.

Рекомендуемые нематериальные средства стимулирования:

- 1) Организация методической работы, методического совета.
- 2) Создание развивающего профессионально-образовательного пространства (методическая поддержка).
- 3) Управление профессиональной подготовкой и повышением квалификацией педагогов.

На заключительном этапе определяется необходимость организации текущего контроля качества и сроков исполнения и формирование отчета. Формами реализации данного компонента может стать проведение тематических педагогических советов, конференций и др.

Последний блок – результативный, содержит диагностический материал, определяющий фактический уровень развития профессиональной мобильности педагогов, где критериями развития выступают следующие характеристики:

- уровень мобильности педагога (ведущие характеристики и профессионально-важные качества).
- профессиональные потребности (действующие мотивы профессиональной деятельности).
- степень реализации потребности педагога в профессиональном совершенствовании и саморазвитии.

Для установки уровня развития профессиональной мобильности педагогов предлагается использовать следующие методики:

1. Анкета «Когнитивная мобильность педагога» Е.А. Поддубской (Приложение № 2).
2. Опросник «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартин (Приложение № 3).
3. Тест «Оценка реализации потребностей педагогов в развитии» Н.В. Немова (Приложение № 4).

Анализ результатов по данным методикам позволит определить уровни сформированности профессиональной мобильности педагогов. Опишем их подробнее.

Ситуативно-адаптационный уровень характеризовался наличием у педагогов сформированных индивидуальных и профессиональных ценностей, находящихся на стадии формирования, деятельностью, определяемой методом проб и ошибок, ослабленной ролью самоанализа и самоорганизации, владением психолого-педагогическими знаниями, но неспособностью их применить, высокой оценкой уже приобретенных знаний, компетенций и слабой активностью в направлении изменений.

Системно-проектировочный уровень характеризовался открытостью педагогов к изменениям, увеличением самоконтроля и контроля над внешними условиями, повышением степени самостоятельности и самоорганизации, активностью в принятии решений на основе знаний, умением и желанием корректировать свое профессиональное становление в соответствии со своими возможностями, меняющимися требованиями, владением способностью к «дистраиванию» недостающих знаний, компетенций, способностью к рефлексии собственной деятельности, гибкостью и адекватностью использования имеющихся знаний, умений, способностью учитывать последствия и прогнозировать результаты, активностью, самостоятельностью использования преимуществ ситуации, что позволяет добиваться запланированных результатов в прогнозируемых условиях.

Системно-креативный уровень характеризовался владением педагогом на высоком уровне саморефлексией, саморегулированием, сформированностью системы ценностей, умением отстаивать свои ценности, самостоятельностью в действиях, постоянной готовностью к самосовершенствованию средствами профессии, профессионального образования и самообразования, способностью выбирать стратегию обучения и модифицировать ее под влиянием новых требований и с учетом индивидуальных ресурсов, умением оперативно и эффективно мобилизовать свой потенциал для решения проблем, открытостью к изменениям.

Таким образом, модель управления профессиональной мобильностью включает в себя: цели, функции, этапы и условия управления профессиональной мобильностью, а также планируемые результаты и уровни сформированности профессиональной мобильности педагогов.

2.3. Рекомендации по реализации модели управления профессиональной мобильностью педагога

Общее руководство работой по реализации модели должно осуществляться Советом школы. Ход работы над отдельными проектами курируется должностными лицами – представителями администрации школы в соответствии с имеющимися у них функциональными обязанностями и представляется на заседаниях административного Совета школы, на заседаниях педагогического и методического советов. Обновление организационной структуры управляющей системы необходимо для реализации программы развития школы.

В основу положена следующая структура управления:

Стратегическое управление, где субъектом управления выступает директор школы, определяя стратегию развития профессиональной мобильности педагогов.

Фактическое управление, где педагогический совет решает вопросы, связанные с реализацией модели, а профсоюзный комитет защищает права педагогов, их развитие и поддержку.

Тактическое управление, где административный совет координирует деятельность администрации. методический совет руководит деятельностью методических объединений и профессиональных сообществ. малый педсовет решает конкретные задачи, поставленные педагогическим советом.

Оперативное управление, где методические объединения ведут методическую работу по развитию профессиональной мобильности, проводят анализ результативности. служба сопровождения проводит социально-психологическую диагностику, обеспечивает консультативную работу с педагогами. творческие группы учителей решают определенные задачи по направлению развития профессиональной мобильности.

В рекомендациях важно отметить необходимость системного научно-методического сопровождение развития профессиональной мобильности педагогов, предполагающее обновление структуры и содержания методической службы образовательной организации с учетом требований реализации основных образовательных программ школы и внедрения инновационных образовательных технологий. В этой связи руководству образовательной организации важно обеспечить:

- 1) Информационно-методическое сопровождение педагогов, всесторонность и регулярность информирования о современных требованиях к деятельности педагога и опыте других образовательных организаций, об эффективных подходах, формах и методах организации образовательной деятельности обучающихся. Должен быть организован регулярный информационный обмен между специалистами.

Важно внедрять комплекс инновационных форм информационно-методического сопровождения педагогов:

- семинары, консультации специалистов, методические выставки и др..
- консультативно-методическое сопровождение образовательной деятельности педагогов (тренинги).
- помощь в решении конкретной методической проблемы, в составлении авторской программы, разработке новой образовательной технологии и др..
- консультирование по вопросам формирования мотивации к учебной деятельности.

2) Консультирование по вопросам разработки и использованию современных образовательных методик, обучение специалистов с максимальным использованием активных развивающих методов практического освоения конкретных приёмов. мероприятия по обмену опытом – открытые занятия, взаимопосещения, семинары, творческие отчёты).

3) Учебно-методическое сопровождение образовательной деятельности педагогов (обогащение методического арсенала, формирование дополнительных компетенций, восполнение имеющихся дефицитов предметных и технологических знаний, развитие опыта решения профессиональных задач в ходе различного рода обсуждений и бесед специалистов и др.. применение инновационных технологий: «обучения действием», метода проектов, сетевых технологий, игровых технологий, технологии мастерских, информационных технологий.

Неэффективное управление профессиональной мобильностью педагогов, выявленное в ходе проведенного исследования (2.1.), определяет необходимость:

- во-первых, повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов.

- во-вторых, создание гибкой системы повышения квалификации и профессионального мастерства педагогов в процессе педагогической деятельности.

- в-третьих, ведения целенаправленной работы руководства образовательной организации по совершенствованию локальной нормативной правовой базы школы – положений, приказов, распоряжений, и пр., позволяющих обеспечить в образовательной организации стабильные, устойчивые условия, благоприятные для развития профессиональной мобильности педагогов.

Повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов, в свою очередь, предполагает:

- развитие системы стимулирования успешной профессиональной деятельности педагогов.

- сохранение и укрепление здоровья педагогических работников. развитие коллектива единомышленников.

- развитие системы школьных традиций для педагогов.

- повышение персональной ответственности каждого учителя за результаты своего педагогического труда и др.

В этой части руководство образовательной организации должно разработать и осуществлять на практике систему стимулирования труда педагога разнообразными средствами материальной, статусной, ресурсной и интеллектуально-творческой поддержки.

- материальными средствами (стимулирующие выплаты за интенсивность и качество труда, премия по результатам работы в течение определенного периода и т.д.).

- статусными средствами, повышающими роль педагога в коллективе (система поощрений, публичное признание профессиональных результатов и т.д.).

– ресурсными средствами (дополнительное материально-техническое оснащение образовательной деятельности, эффективное распределение педагогической нагрузки и т.д.).

– интеллектуально-творческими средствами (методическая помощь в организации и проведении урочных и внеурочных занятий, поддержка образовательных инициатив и экспериментальных проектов, помощь в обобщении опыта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций к печати, авторской программы и т.д.).

Гибкая система повышения квалификации и профессионального мастерства педагогов образовательной организации предполагает:

– во-первых, выявление основных профессиональных проблем конкретного педагога в содержании образования, методах и технологиях учебно-познавательной, учебно-исследовательской и проектной деятельности, осуществления взаимодействия с участниками образовательных отношений.

– во-вторых, определение приоритетных задач в преодолении выявленных проблем, подбор форм и средств решения этих задач внутри образовательной организации, а также вне ее в системе дополнительного профессионального образования, в сетевом взаимодействии образовательных организаций, муниципальных и региональных методических служб.

– в-третьих, совершенствование системы аттестации педагогических кадров.

Целенаправленная работа руководства образовательной организации по совершенствованию локальной нормативной правовой базы школы, прежде всего, обеспечивает выстраивание трудовых отношений с педагогами образовательной организации на основе профессиональных стандартов через определение и эффективное распределение трудовых функций (обобщенных трудовых функций), основных видов педагогической деятельности (преподавательской работы и иных видов) и закрепление их в эффективном контракте.

Представленные рекомендации по реализации модели управления профессиональной мобильностью педагогов образовательной организации позволяют повысить эффективность разработанной модели и обеспечить учет и соблюдение всех представленных в модели принципов, условий и функций.

Выводы по 2 главе:

1) *На основании проведенного исследования на базе МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга, в соответствии с компонентами профессиональной мобильности педагогов (мотивационный, когнитивный и личностный) было установлено, что у большинства педагогов образовательной организации отмечаются преобладание базового уровня когнитивной мобильности, неблагоприятный показатель по потребностям мотивов профессиональной деятельности (по критерию мобильности) и неблагоприятный уровень способностей к самообразованию (не сложившееся развитие). Данные показатели продиктовали необходимость разработки модели управления профессиональной мобильностью педагога.*

2) *Модели управления профессиональной мобильности педагогов образовательной организации должны отражать цели, условия, функции управления, а ее содержание должно соответствовать выделенным компонентам профессиональной мобильности. Так, по направлению развития мотивационного компонента должны быть включены мероприятия на модернизацию оплаты труда и т.д. По когнитивному компоненту – совершенствование системы методической работы образовательной организации, развитие социального партнерства и т.д. По личностному компоненту – стимулирование педагогов к участию в конкурсах профессионального мастерства и т.д.*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках текущего исследования по проблеме управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации была доказана актуальность данной темы, что отражено в современных исследованиях и нормативно-правовой документации в области требований, выдвигаемых в профессиональном стандарте педагога.

Изучение понятия профессиональной мобильности педагога образовательной организации и определение значение данной категории на современном этапе показало, что данную категорию целесообразно рассматривают, во-первых, позиций компетентного подхода, так как в основу формирования профессиональной мобильности должны быть положены профессиональные компетенции. В профессиональной области педагога ведущими компетенциями, характеризующими мобильность, будут выступать ориентация на инновационную деятельность, мотивация к самосовершенствованию, высокий уровень рефлексии и др.

Современные исследования позволяют определить, что профессиональную мобильность педагогов целесообразно рассматривать как комплексную категорию, включающую когнитивный компонент (нацеленность на профессионально-личностное развитие и творческую самореализацию, позитивное отношение к профессии, толерантное отношение к новому опыту и ситуациям неопределенности и др.), мотивационный (потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины, потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей и др.), личностным (активное развитие востребованности к саморазвитию и др.). Развитие профессиональной мобильности педагога возможна средствами реализации модели управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации.

Анализ характеристики процесса управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации позволил установить, что функции управления в данном случае должны быть возложены на руководительно-административный отдел образовательного учреждения.

Кроме того, были установлены традиционные формы работы по развитию профессиональной мобильности педагогов (самообразование при поддержке и контроле администрации и профессионально работающих учителей школы. непрерывное обучение на рабочем месте под руководством администрации и профессионально работающих учителей школы. очные курсы повышения квалификации на базе методических центров. дистанционные курсы повышения квалификации и др.), а также современные формы, которые должны быть реализуемы со стороны руководства образовательного учреждения (коучинг, менторство, наставничество, тренинги, упражнения по развитию лабильности и сверхнормативной активности и др.)

Также было определено, что модель управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации должна быть представлена следующими взаимосвязанными компонентами: цели, функция, условия, этапы, принципы, методологические подходы, методологические принципы, критерии и уровни.

В рамках второй главы исследования была организована работа, направленная на анализ профессиональной мобильности педагогов. Базой исследования выступила МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга. В исследовании приняло участие 54 педагога.

Для текущего исследования был выбран комплекс методик:

1. Анкета «Когнитивная мобильность педагога» Е.А. Поддубской.
2. Опросник «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартин.
3. Тест «Оценка реализации потребностей педагогов в развитии» Н.В. Немова.

В ходе исследования было установлено, что для большинства педагогов МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга в отношении анализа профессиональной мобильности были определены следующие характеристики:

1. Преобладание базового уровня когнитивной мобильности.
2. Неблагоприятный показатель по потребностям мотивов профессиональной деятельности (по критерию мобильности).
3. Неблагоприятный уровень способностей к самообразованию (не сложившееся развитие).

Во второй части исследования была проанализирована работа, организуемая в МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга по управлению профессиональной мобильностью педагогов. Анализ показал, что комплекс мероприятий, предусмотренных планом работы образовательного учреждения, не в полной мере отвечают цели создания условий непрерывного совершенствования профессиональной мобильности и педагогического мастерства педагога.

Установленные ранее проблемы по направлению уровня профессиональной мобильности педагогов МАОУ СОШ №61 г. Екатеринбурга, связанные с высокой долей специалистов с преобладанием недостаточного базового уровня когнитивной мобильности, недостаточно высокими показателями по потребностям мотивов профессиональной деятельности (по критерию мобильности), а также не сложившимся развитием в способности к самообразованию и с несовершенством модели управления профессиональной мобильностью педагога, диктуют необходимость разработки рекомендаций по реализации модели управления профессиональной мобильностью педагога.

Разработанная модель, рекомендуемая к реализации в образовательных организациях, включает в себя следующие компоненты: цели, функция, условия, этапы, принципы, методологические подходы, методологические принципы, критерии и уровни.

Таким образом, цель исследования была достигнута. На основе теоретического анализа литературы по управлению профессиональной мобильностью педагога образовательной организации была разработана модель управления профессиональной мобильностью педагога образовательной организации.