

# Адукацый і Выхаванне

Сакавік / 2022  
3 (363)

## У нумары:

- Падрыхтоўка будучых педагогаў да ўстойлівай прафесійнай самарэалізацыі
- Выкарыстанне беларускай мовы ў дашкольнай адукацыі: кіраўніцкі аспект
- Камунікатыуная кампетэнтнасць педагога ў кантэксце прынцыпу інклюзіі
- Talent Management — кіраванне талентамі ў адукацыйным працэсе



# **Talent Management, или Система управления талантами (модель организации методической работы в школе)**

**И. Г. Старовойтова**

Можно и нужно каждого учителя научить пользоваться педагогическим инструментарием, только тогда его работа будет высоко результативной, а место учителя самым лучшим местом под солнцем.

*Ян Коменский*

**В статье описан один из возможных вариантов организации методической работы в малокомплектной сельской школе. Подробно рассмотрена система управления талантами, нацеленная на привлечение, развитие и удержание одарённого, талантливого педагога в целях создания положительного имиджа учреждения образования.**

**The article describes one of the possible options for organizing methodological work in a small rural school. A talent management system aimed at attracting, developing and retaining a gifted, talented teacher in order to create a positive image of an educational institution is considered in detail.**

**Ключевые слова:** методическая работа в школе, наставничество, менторинг, система управления талантами, Talent Management.

**Keywords:** methodical work at school, mentoring, mentoring, talent management system, Talent Management.

*Что такое профессиональная компетентность? Как достичь компетентности в своей педагогической деятельности? Как обеспечить качество образования и воспитания подрастающего поколения? На сегодняшний день эти и другие вопросы педагогического мастерства занимают первостепенное место, так как развитие здорового, грамотного, хорошо подготовленного поколения — это сложный процесс, требующий от учителя быть не только высокообразованным, знающим свой предмет, но и функционально грамотным, умеющим применить свои знания на практике и научить этому своих учеников. Сегодня педагог должен не только объяснять материал и увлекательно преподносить новую информацию (это с успехом может сделать любая поисковая система в Интернете), сколько уметь мотивировать учеников, налаживать отношения между ними, организовывать образовательную среду, в которой становятся возможными творческое исследование и усвоение учебного материала. В настоящее время возросла потребность в учителе, способном обновлять содержание своей деятельности посредством критического, творческого её освоения, применяя достижения науки и педагогического опыта. В связи с полифункциональностью роли учителя особенно высоки требования к качеству*

профессиональной подготовки педагогов в условиях малокомплектной школы, где учитель должен быть мастером-универсалом в своём деле. Всё это требует от педагога непрерывного повышения профессионального уровня, и именно организация методической работы в учреждении образования призвана помочь в этом.

Модель методической работы в Речицкой средней школе включает такие компоненты, как педагогический совет, самообразование, повышение квалификации, аттестация, методические объединения, система управления талантами (рис. 1).

В связи с тем что педагогический коллектив в Речицкой средней школе составляет 15 человек, реализация модели методической работы имеет свои особенности. В небольшом педагогическом коллективе трудно организовать постоянно действующие проблемные группы, кафедры, методические объединения по предметному признаку. Существует и ряд других проблем, с которыми сталкивается наше учреждение образования: малая наполняемость классов, дефицит квалифицированных педагогических кадров, удалённость от города, педагогических вузов и центров повышения квалификации, частая сменяемость педагогического коллектива и др.

Для выхода из сложившейся ситуации в нашей стране со стороны руководства всех уровней делается немало: это и

курсы повышения квалификации на базе областных институтов развития образования, и районные методические объединения, различные семинары, практикумы, обучающие курсы, вебинары и др. Но всё это не может помочь учителю преодолеть препятствия, возникающие на пути восхождения на «педагогический Олимп», так как существующая система последипломного образования имеет ряд узких мест. А именно:

- недостаточно развита система краткосрочных методических семинаров-стажировок для педагогов, в которых основной акцент делался бы на решение проблем «по запросу»;
- теоретизация программ повышения квалификации;
- недостаточные мобильность и гибкость программ повышения квалификации и их содержательная оторванность от реальных проблем педагогов (что актуально для одного учителя, абсолютно не востребовано другим).

Традиционно педагогический совет и методические объединения в нашей



Рисунок 1 — Модель методической работы в Речицкой средней школе

школе, как и в других учреждениях образования, являются важнейшими формами коллективной методической работы, которые нацелены на преломление общедидактических и общепедагогических положений применительно к конкретному занятию или мероприятию. Они дают старт новым начинаниям и подводят итог уже проделанной педагогическим коллективом работы. Однако не всегда такие формы методической работы позволяют увидеть проблемы отдельно взятого учителя и своевременно оказать ему помощь, так как периодичность проведения педагогических советов и методических объединений ограничена, а процесс повышения квалификации педагогов должен быть непрерывным.

Поиск выхода из сложившейся ситуации привёл к управленческому решению: с целью совершенствования профессионального мастерства педагогических работников учреждения образования создать актуальную внутриучрежденческую модель обучения педагогов. Мы обратились к опыту ведущих мировых бизнес-компаний, которые посредством системы управления талантами смогли занять лидирующие позиции в своём сегменте. Ведь эта система работает на сокращение разрыва между текущим профессиональным уровнем сотрудников и уровнем, который необходим компании.

Система управления талантами — ключевая идея в системе управления кадрами, которая занимается привлечением высококвалифицированных специалистов, выявлением и развитием талантов у персонала, развитием мотивации и удержанием работника на своём рабочем месте в организации.

Изучив опыт бизнес-компаний по развитию кадрового потенциала, мы пришли к выводу, что в условиях учреждения образования система управления талантами должна не только оценить способности педагога расти и развиваться, но и дать ему полный набор инструментов для этого. Адаптировать практику обучения персонала в бизнес-компаниях



*Ирина Геннадьевна Старовойтова,  
директор Речицкой средней школы*

к реалиям школы было легко, так как кадровый состав учреждения образования по сравнению с большинством предприятий характеризуется повышенной однородностью по профессиональному признаку. Если в «классической» компании задействовано несколько разнородных профессиональных групп, то абсолютное большинство персонала любой школы — это представители одной специальности (педагог, учитель).

Цели системы управления талантами в Речицкой средней школе заключаются в выявлении талантов педагогических работников и использовании их не только на пользу самих учителей, но и на благо других субъектов образовательного процесса и учреждения образования в целом.

Задачи системы управления талантами следующие:

- обеспечить уровень квалификации педагогических кадров, необходимый для эффективной реализации образовательных стандартов общего среднего образования;
- создать условия для повышения профессионального мастерства



Система управления талантами – ключевая идея в системе управления кадрами, которая занимается привлечением высококвалифицированных специалистов, выявлением и развитием талантов у персонала, развитием мотивации и удержанием работника на своём рабочем месте в организации. Цели системы управления талантами в Речицкой средней школе заключаются в выявлении талантов педагогических работников и использовании их не только на пользу самих учителей, но и на благо других субъектов образовательного процесса и учреждения образования в целом.

педагогов за счёт постоянного обновления теоретических и методических знаний;

- продолжить работу по внедрению в педагогическую практику современных методик и технологий, обеспечивающих компетентностный подход к обучению;
- содействовать профессиональному становлению молодых педагогов;
- выявлять, обобщать и распространять положительный педагогический опыт творческих работающих учителей;
- активизировать работу по построению дорожной карты профессионального совершенствования педагога, овладению им технологией самопроектирования профессионального развития.

Реализация поставленных задач способствует достижению стратегической

цели системы управления талантами — возвращение педагога HiPo («педагога с высоким потенциалом»): коммуникабельного, работоспособного, готового брать на себя ответственность, нацеленного на высокий результат, способного принимать решения в нестандартной ситуации, работать в команде, обучаться и расти вместе с учреждением образования.

Система управления талантами (потенциалом) педагогов в учреждении образования включает ряд компонентов (*рис. 2*).

Под *оценкой* понимается не только процесс выявления затруднений педагогов, но и определение талантов (потенциала) отдельных педагогических работников для их дальнейшего развития. На данном этапе используются всевозможные анкеты, опросники, которые позволяют выявить, с одной стороны, опыт учителей и их умения, а с другой — их проблемы. Также информативными являются индивидуальные беседы, анализ документации, приём «Матрица затруднений», посещение уроков и воспитательных мероприятий и их анализ. Все эти способы сбора информации дают возможность определить вопросы, требующие изучения на разных уровнях методической работы в учреждении образования: педагогсовет, заседания школьных методических объединений,



*Рисунок 2 — Система управления талантами*

самообразование, обучающие семинары, открытые уроки, аттестация педагога. Кроме того, такой подход позволяет выявить конкретные проблемы учителя и создать гибкую систему развития способности педагогов к саморефлексии.

Немаловажное значение на данном этапе имеет изучение руководством передовой педагогической практики, так как это помогает оценить уровень развития учреждения образования, определить его место среди подобных, выявить успехи и недостатки, а также наметить дальнейшую траекторию развития учреждения образования, которая и будет положена в основу методической работы.

Этап оценивания очень важен в становлении педагога как профессионала, так как взрослые изучают лишь то, что, по их мнению, им нужно знать. Тем более если обучающая программа оторвана от реальной практики и если материал не воспринимается как необходимый, он считается бессмысленным. О «пользе» такого «обучения» говорит закон действия, сформулированный Г. Эbbingгаузом. Поэтому организаторы системы управления талантами (руководство учреждения образования) предлагают образовательные программы, отвечающие потребностям педагогов (*Приложение 1*).

Среди компонентов системы управления талантами выделяется **наставничество** — ежедневная, ежеминутная «скорая» помощь начинающему учителю от опытного коллеги. Причём в процессе сопровождения молодых учителей наставник строго ориентируется на их потребности. Ведущий принцип организации наставничества в нашей школе можно сформулировать следующим образом : «Я скажу — ты послушай» → → «Я покажу — ты попробуй» → «Сделаем вместе» → «Сделай сам — я подскажу» → → «Сделай сам и расскажи, что сделал».

Одновременно с наставничеством в учреждении образования как для молодых, так и для опытных педагогов организован **менторинг**. Менторинг — это вид поддерживающих отношений и

эффективный способ передачи знаний от более опытного эксперта (ментора) менее опытному (менти). Ещё Исаак Ньютон писал: «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов». Ментор ведёт менти к профессиональному развитию и прогрессу, к раскрытию его потенциала и личностному росту.

Следует отметить, что при всём сходстве подходов в организации наставничества и менторинга в нашем учреждении образования чётко разграничены эти понятия. Выделяют несколько основных отличий менторинга от наставничества.

1. Менторинг ориентирован не на адаптацию молодых педагогов к профессии, как наставничество, а на «возвращение» высококлассных специалистов посредством проведения различных методических мероприятий. Объектом менторинга являются не столько начинающие, сколько уже обладающие педагогическим опытом учителя.

2. Акцент в менторинге делается на долгосрочном личностном развитии, а не на решении краткосрочных задач. Поэтому круг обсуждаемых вопросов определяет руководство учреждения образования, в то время как в процессе наставничества взаимодействие основывается на запросах начинающего учителя, проблемах, возникающих в его педагогической деятельности. Таким образом, цель наставничества — становление педагога, а цель менторинга — дальнейшее развитие педагога.

3. Менторинг может быть разовым, в то время как наставничество — это продолжительный процесс.

В качестве основных форм менторинга в нашем учреждении образования применяются активные формы работы: мастер-классы, воркшопы («рабочие мастерские»), методические коворкинги, технология «Мировое кафе», квизы, топ-сессии, митапы и т. д. (*Приложение 1*). В то время как традиционные формы внутриучрежденческого обучения (классические лекции, семинары), основанные на

односторонней передаче информации, недостаточно мотивируют педагогов.

Важную роль в развитии таланта и потенциала инициативных и активных педагогов-профессионалов в учреждении образования играет такая форма методической работы, как *трансфер образовательных технологий*. В сфере образовательных отношений под трансфером технологий подразумевается процесс передачи и приобретения необходимых компетенций в организации образовательного процесса в рамках той или иной технологии. Эффективность данной формы методической работы заключается в том, что педагог, овладевший той или иной технологией в совершенстве, передаёт своё мастерство заинтересованным коллегам через консультации, мастер-классы, открытые уроки, митапы. Таким образом, процесс овладения образовательной технологией другими педагогами идёт в ускоренном темпе. Кроме того, такой подход позволяет избежать ошибок в применении технологий.

Но мало научить. Таланты нужно развивать. И здесь на помощь приходит система *Talent Management*, цели которой — выявить талант педагога и использовать его не только на пользу самого учителя, но и во благо всего учреждения образования. На данном этапе происходит активное вовлечение педагогов в проведение различного рода конкурсов профессионального мастерства. И это не только вовлечение, но и полное сопровождение учителей.

Отличительной особенностью модели методической работы, которая сложилась в Речицкой средней школе, является щадящий режим работы педагогов, уход от излишних методических мероприятий, что способствует профилактике профессионального выгорания.

Оценка эффективности сложившейся в учреждении образования модели методической работы может быть дана следующим критериям:

- стабильное качество знаний учащихся;
- рост уровня профессиональной компетентности педагогов;
- готовность педагогов к непрерывному повышению квалификации различных формах;
- квалификационный уровень (квалификация) педагогов (*Приложение 1*);
- готовность педагогов школы представлять свой опыт на различных уровнях;
- распространение педагогического опыта через средства массовой информации (*Приложение 3*);
- результативное участие педагогического коллектива учреждения образования в конкурсах профессионального мастерства (*Приложение 4*);
- закрепление педагогических кадров на первом рабочем месте.

Результаты сравнительного анализа успеваемости учащихся за 2018–2021 годы: от 59 % до 68 % учащихся имеют достаточный и высокий уровень знаний, что является показателем профессионализма педагогического коллектива; 26,7 % учителей имеют высшую квалификационную категорию, что является лучшим показателем среди вс



Важную роль в развитии таланта и потенциала инициативных и активных педагогов-профессионалов в учреждении образования играет такая форма методической работы, как трансфер образовательных технологий. В сфере образовательных отношений под трансфером технологий подразумевается процесс передачи и приобретения необходимых компетенций в организации образовательного процесса в рамках той или иной технологии. Эффективность данной формы методической работы заключается в том, что педагог, овладевший той или иной технологией в совершенстве, передаёт своё мастерство заинтересованным коллегам через консультации, мастер-классы, открытые уроки, митапы.

школ Чериковского района; 60 % педагогов имеют I квалификационную категорию; 13,3 % — II квалификационную категорию. За последний год повысили квалификационный уровень трое учителей, что составляет 20 % от всего педагогического коллектива.

Благодаря высокому уровню профессиональной компетентности учитель истории и обществоведения Р. Л. Лашкевич участвовала в разработке материалов для единой информационно-образовательной платформы (урок по теме «Гармония мысли и слова: литература Древней Греции» по учебному предмету «Искусство»). И. Г. Старовойтова, директор, учитель русского языка и литературы, принимала участие в проведении опытной проверки учебного пособия «Русская литература» для VIII класса учреждений общего среднего образования с белорусским и русским языками обучения под редакцией С. Н. Захаровой (приказ Министерства образования Республики Беларусь от 17.06.2019 № 159).

*Преимущество описываемой в статье модели методической работы в том, что система управления талантами помогает учителям понять следующее: полученные один раз в жизни знания не могут служить залогом профессионального успеха. Это стимулирует педагогов к непрерывному профессиональному росту, что в конечном итоге оказывает положительный эффект на развитие всех участников образовательного процесса и учреждения образования в целом.*

Таким образом, можно сделать вывод, что сложившаяся в Речицкой средней школе модель методической работы является эффективной и работает на создание положительного имиджа учреждения образования.

#### Список цитированных источников

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. — 3-е изд., стереотип. — Минск : Книжный дом : Экоперспектива, 2005.
2. Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ.; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. — М., 2003.
3. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. — М. : Проспект : ТК Велби, 2006.

За период с 2017-го по 2022 год опубликованы 18 методических материалов десяти педагогов (66,7 % от общего числа педагогических работников) в пяти научно-методических и научно-педагогических изданиях. Причём 10 статей опубликованы в 2022 году.

Традиционным является участие учителей школы в различных конкурсах профессионального мастерства. Двое наших педагогов становились победителями конкурса профессионального мастерства педагогических работников «Учитель года Республики Беларусь» среди педагогов Чериковского района, один — лауреатом в номинации «Русский язык и литература, белорусский язык и литература» среди педагогов Могилёвской области.

О результативности системы управления талантами как модели методической работы в учреждении образования свидетельствует и тот факт, что 46,6 % педагогов продолжают трудиться в школе после отработки обязательного срока после распределения.

**Приложение 1**

**Программа постоянно действующего семинара  
«Введение в педагогическую профессию: от теории к практике»**

| №<br>п/п | Тема занятия   | Форма проведения   |
|----------|--|--|
| 1        | 2  | 3  |
| 1        | Целеполагание ...  | Методический коворкинг.  |
| 1.1.     | ... как значимый элемент в проектировании современного урока             | Брейнрайтинг   |
| 1.2      | ... как этап совместной деятельности педагога и учащихся                 |  |
| 2        | Типы уроков. Структура уроков разных типов                               | Семинар-практикум  |
| 3        | Методы и формы организации познавательной деятельности учащихся          | Воркшоп  |
| 4        | Приёмы и формы работы на разных этапах урока:                            | Методический ринг  |
| 4.1.     | ■ этап актуализации ЗУНов;   |  |
| 4.2.     | ■ вводно-мотивационный этап;   |  |
| 4.3.     | ■ операционно-познавательный этап;                                       |  |
| 4.4.     | ■ контрольно-оценочный этап;   |  |
| 4.5      | ■ этап рефлексии   |  |
| 5        | Организация обратной связи на различных этапах урока                     | Мастер-класс   |
| 6        | Визуализация учебной информации как неотъемлемая часть процесса обучения | Мастер-класс с применением элементов технологии «Мировое кафе» |
| 7        | Контрольно-оценочная деятельность  | БИТ-семинар  |

**Приложение 2**

**Квалификационный уровень педагогических работников  
Речицкой средней школы**



## Приложение 3

**Публикации педагогических работников  
Речицкой средней школы в средствах массовой информации**

| Фамилия, имя, отчество (если таковое имеется) педагогического работника | Тема публикации   | Название издания                                       |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| И. Г. Старовойтова  | Для становічай матываціі — зваротная сувязь   | «Настанцкая газета» ад 05.10.2017                      |
|   | Организация обратной связи на уроках русского языка как средство повышения качества знаний учащихся по предмету                         | «Русистика в Беларуси»: Вестник БООПРЯЛ, № 8, 2017 год |
|   | Правописание <i>не</i> и <i>ни</i> в отрицательных наречиях   | Журнал «Русский язык и литература», № 1, 2018 год      |
|   | Сочинительные и подчинительные союзы  | Журнал «Русский язык и литература», № 3, 2018 год      |
|   | Правописание <i>не</i> с наречиями  | Журнал «Русский язык и литература», № 1, 2019 год      |
|   | Организация обратной связи на уроках русского языка   | Журнал «Русский язык и литература», № 6, 2020 год      |
| Л. В. Старовойтова  | Методический коворкинг «Целеполагание как значимый элемент в проектировании современного урока»   | Журнал «Народная асвета», № 8, 2021 год                |
| И. Г. Старовойтова  | Красвورد «Максім Багдановіч»  | Журнал «Беларуская мова і літаратура», № 11, 2021 год  |
| Л. В. Старовойтова  | Мастер-класс «Организация обратной связи на уроках как средство повышения качества знаний учащихся» (заседание школы молодого педагога) | Журнал «Народная асвета», № 2, 2022 год                |
| Р. Л. Лашкевич  | Арганізацыя тыдня прадметаў гуманітарнага цыкла ў школе. Літаратурна-музычная вечарына «Як зорка яркая над родным краем»                |  |
| В. М. Власенко  | Вучым гісторыю цікава. Інтэлектуальныя гульні на ўроках гісторыі ў пазакласнай дзейнасці па прадмезе                                    |  |

## Окончание Приложения 3

| 1                                     | 2  | 3 |
|---------------------------------------|--|---|
| В. В. Петро-ченко                     | Класная гадзіна «Святое імя — хлеб»  |   |
| Ю. С. Самбор-ская                     | Вусны часопіс «Тры галоўныя сімвалы маёй краіны»   |   |
| Е. Н. Моро-зова                       | Кожа (план-конспект урока по учебному предмету «Человек и мир» в III классе)   |   |
| К. В. Князева                         | Серная кіслата. Фізічныя і хімічныя үласцівасці (план-канспект урока хіміі ў IX класе)   |   |
| Е. М. Небен-дина                      | Несцерка ў гасцях у дзяцей (клубная гадзіна ў групе падоўжанага дня)   |   |
| И. Г. Старо-войтова,<br>Н. В. Ващенко | Формирование у учащихся ключевых компетенций в процессе воспитательной работы. Проект «Субботний квест»: организация шестого школьного дня |   |

## Приложение 4

**Результаты участия педагогических работников  
Речицкой средней школы в конкурсах профессионального мастерства**

| Название конкурса  | Фамилия, имя, отчество (если таковое имеется) педагогического работника | Результат          |
|--|---|--------------------|
| Областной конкурс методических разработок «Проектирование педагогической деятельности учителя по реализации допрофильной подготовки и профильного обучения учащихся» | Л. В. Старовойтова  | Диплом I степени   |
|  | И. Г. Старовойтова  | Диплом III степени |
| Районный этап областного конкурса методических разработок «Использование практико-ориентированных заданий при изучении предметов социально-гуманитарного цикла»      | Л. В. Старовойтова  | Диплом I степени   |
|  | И. Г. Старовойтова  |                    |
|  | Р. Л. Лашкевич  |                    |
| Областной этап конкурса методических разработок «Использование практико-ориентированных заданий при изучении предметов социально-гуманитарного цикла»                | Л. В. Старовойтова  | Диплом III степени |
| Конкурс профессионального мастерства «Учитель года Республики Беларусь — 2020» среди педагогов Чериковского района   | И. Г. Старовойтова  | Победитель         |
| Районный этап Республиканского конкурса «Лучшая методическая разработка музеиного занятия» (в рамках Республиканской акции «Я гэты край Радзімаю заву»)              | Р. Л. Лашкевич  | Диплом III степени |

Материал поступил в редакцию 18.02.2022.