

НАПРАВЛЕНИЕ «КАДРОВЫЙ КАПИТАЛ»: К ОТВЕТСТВЕННОСТИ УЧИТЕЛЯ – ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА УЧИТЕЛЯ

ИЗМЕНЕНИЯ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА НОВЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ

(на примере ГБОУ СОШ № 182
Красногвардейского района Санкт-Петербурга)

В.В. Адамович

*Научные руководители – проф. О.Г. Прикот,
доц. В.Н. Виноградов*

В статье представлен взгляд руководителя школы на кадровую политику своего образовательного учреждения, обозначены первые шаги в решении трудной задачи «обновления» школы в условиях всеобщего обновления образования.

Ключевые слова: кадровая политика, компетенции, стимулирование.

Key words: personnel policy, competence, incentives.

Тенденция к совершенствованию в системе образования предполагает не только поддержание традиционных управленческих способов и методов работы с персоналом, но и внедрение новых для системы образования форм комплектования и управления педагогической командой.

Основными направлениями в работе с персоналом традиционно являются: отбор, адаптация, оценка качества работы, повышение квалификации. Новое время влечет за собой и новый подход к кадровой политике на всех этапах работы с персоналом.

Условия введения нового федерального государственного стандарта образования как крупной системной инновации требуют:

- от педагогов – быстрой и массовой смены профессионального мировоззрения, смены профессиональной позиции, технологического перевооружения, перестройки содержания образования и способов его интерпретации, овладения навыками проектирования образовательного процесса;
- от руководителей – способности к гибкой и мобильно меняющейся организации целостного образовательного процесса; повышения ответственности за условия и качество реализации образовательных программ; выстраивания договорных отношений с родителями и социальными партнерами;

- от методической службы – организации эффективного методического сопровождения, ориентированного на обеспечение готовности педагогических работников к введению и реализации ФГОС НОО.

Создание такой системы помощи и поддержки – задача непростая, многоплановая. Требуется сформировать у педагогов новое «сознание», то есть согласно изменившимся внешним требованиям к педагогу, должны измениться и его внутренние требования к себе, в том числе как к профессионалу.

Предметная компетентность требует от учителя умения адаптировать научные знания, последние научные разработки с целью повышения интереса учащихся, умение управлять индивидуальным образовательным маршрутом ученика.

Психологическая компетентность – развития в себе рефлексивной культуры (умение анализировать свою работу, оценивать результат своей деятельности).

Методическая компетентность требует использования современных форм и методов работы.

Готовность к инновациям делает из педагога лидера в своем деле, «заставляет» его участвовать в различных конкурсах, внедрять инновационные продукты.

Все это ведет к изменению кадровой политики¹ всего учебного заведения: педагога надо мотивировать на подобные изменения, научить работать по-новому, показать путь к этим изменениям.

Нашей школе в 2011 году исполнилось 30 лет. Вместе с первым ее директором сегодня в школе работают педагоги, которые 1 сентября 1981 года эту школу открывали. Новый руководитель пришла в школу в качестве учителя в 1991 году, и многих из ныне работающих педагогов считает своими учителями в профессии. Поэтому кадровый вопрос оказался для нового директора не просто актуальным, как и для всех, но и болезненным. Было очевидно, что педагогический коллектив во многом выработал свой ресурс, многие педагоги уже работают по инерции и трудно поддаются новым веяниям. А ситуация вокруг требовала и продолжает требовать серьезных изменений от педагога в первую очередь.

Коллектив в школе очень стабильный (52% работают в школе более 10 лет). Но при его стабильности еще и достаточно возрастной. Средний возраст педагогов – 52 года. И это одна из проблемных характеристик педагогических кадров школы.

Что делать? Есть, как минимум, два способа решения:

- 1-й – «быстрый» революционный. Замена педагогов в течение 1–2 лет. Но революция в отдельно взятом школьном государстве нежелательна: в школе есть хорошие традиции и достаточно крепкий и дружный коллектив, ломка его только могла усугубить ситуацию, и новый руководитель, которого воспитал сам коллектив, потерял бы «бонус», а именно – доверие и поддержку педагогов.
- 2-й способ – «долгий» эволюционный. Постепенная смена кадров, обучение давно работающих педагогов новым формам и приемам, переобучение учителей. При этом возрастные педагоги остаются в школе в качестве советников, наставников, консультантов, учите-

¹ Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровая_политика.

лей надомного индивидуального обучения, работая на неполную нагрузку. Да, этот путь дольше, он годится в тех случаях, когда у учителя есть желание работать, а не дорабатывать, и когда учитель обладает знаниями и опытом, который востребован и может быть использован в современной ситуации.

В 2007 году в школе было разработано Положение о кадровой политике, согласно которому опытные педагоги имеют определенные гарантии (например, при распределении учебной нагрузки), но при этом Положение предусматривает работу по обновлению и омоложению коллектива. Так, при приеме на должность учителя педагогов со стажем от 10 лет и менее предусмотрены определенные процедуры для адекватной адаптации нового человека в старом сложившемся коллективе.

За последние 1–2 года кадровая ситуация обострилась, по нескольким причинам:

1. Произошла полная смена всего административного аппарата школы.
2. Сформировались новые структуры и виды деятельности в школе (ШСК, информационный центр, дистанционное обучение детей-инвалидов).
3. Введена новая система аттестации: педагоги в возрастной кагорте от 55 лет и старше предпочитают меньшую заработную плату, без учета квалификационной категории, тем рискам и психологическим трудностям, которые несет с собой новая процедура аттестации.
4. Изменились внешние требования к квалификации педагога, его умениям и методам преподавания, уровню освоения новых образовательных технологий.

При создании новой программы развития школы в рамках работы в части кадровой политики нами был скорректирован «образ педагога школы».

В качестве результатов деятельности определяем следующие:

1. Повышение технической грамотности педагогов.

В 2010 году в школе было около 15% работников, которые владели компьютерной грамотностью и активно использовали интернет- и мультимедиа технологии (один из которых – учитель информатики и 2 – зам. директора).

Сегодня картина ровно иная – 15% педагогов не применяют мультимедиа, не используют интернет-технологии, при этом некоторые из них владеют компьютерной грамотностью на начальном уровне.

Действия администрации для достижения результата:

- Разъяснение новых нормативных документов на педагогических советах и совещаниях.
- Организация корпоративного обучения (по работе с электронным дневником, по дистанционному обучению детей-инвалидов).
- Разработка и реализация программ по индивидуальным консультациям и индивидуальному обучению отдельных учителей.
- Создание возможно благоприятных условий для технического развития педагогов.

2. Политика школы в области стимулирования педагогов.

В данном направлении разработаны и реализуются:

- Положение о доплатах и надбавках, которое каждый год пересматривается и дополняется;
- Положение о Фонде стимулирующих надбавок за качество труда учителя, с использованием методики расчета, предложенной городом;

- Перечень Критериев по доплатам за качество работы классных руководителей;
- Перечень Премияльных выплат педагогам доп. образования за результативность работы.

К проблемам, решение которых запланировано в будущих периодах и требующих дополнительного исследования, можем отнести следующие:

- низкая активность учителей в конкурсном движении;
- низкая творческая активность учителей (безынициативность);
- низкая внутренняя мотивация (эмоциональное выгорание);
- медленный переход к активному использованию новых педагогических технологий (опытные педагоги тяжело отказываются от годами наработанных приемов).

Способы решения этих проблем могут быть следующими:

- После аналитической работы и при выявлении проблем следует организовывать обучающие педагогические советы и семинары на базе школы.
- Индивидуальная кропотливая работа с каждым педагогом по разъяснению необходимости перемен, нахождения именно для него способов и методов обучения новому.
- Проведение декады открытых уроков.
- Введения ученического рейтинга педагогов школы (среди выпускников).
- Личный пример руководителей: участие членов администрации в различных конкурсах (в том числе педагогических).
- Создание благоприятных условий для работы педагога (техническое обеспечение, улучшение условий труда, «забота» об отдыхе, помощь в решении личных проблем).
- Повышение самооценки самих педагогов (создание ситуации успеха, повышение статуса).
- Поддержка школьных традиций.

Библиографический список

1. Моисеенко Е. Кадровая политика школы. URL: <http://osvita.ua/school/manage/>.
2. Проект Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». URL: <http://минобрнауки.рф/документы/1249>.
3. Федеральные государственные образовательные стандарты. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/336>.
4. Новый взгляд на систему аттестации учителей. ИА АмурПРЕСС. URL: http://amurpress.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=10945:2012-10-03-04-07-16&catid=1:latest-news&Itemid=69.