

Образовательная ПОЛИТИКА

КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ

Евгения Леонидовна Умникова,
начальник Управления образования Администрации г. Екатеринбурга,
Почётный работник общего образования РФ,
кандидат психологических наук

Наталья Александровна Лопатюк,
заместитель начальника Управления образования

На фоне постоянных изменений законодательства в сфере образования, приспособления реально действующей системы к новой форме итоговой аттестации и прочих катаклизмов, которые с завидной регулярностью потрясают российское образовательное сообщество, всё же остаётся нечто постоянное. И как ни грустно констатировать — это проблемы, связанные с кадровой политикой. Придумать и сказать, как что-либо должно работать, — достаточно просто, но в итоге ничего не выйдет, если не будет тех, кто сможет воплотить в жизнь самые правильные указы и постановления.

Сфера образования Екатеринбурга развивается планомерно, и добиться этого удалось за счёт принципа стратегического планирования, который был введён в уральской столице в начале 2000-х. Сегодня в городе действует уже третий, актуализированный Стратегический план развития Екатеринбурга до 2020 года, где есть раздел с прописанными

и детально проработанными направлениями и программами.

Сконцентрировав усилия на работе с молодыми педагогами, формировании кадрового резерва руководителей школ, повышении квалификации педагогов и руководителей, аттестации педагогических работников и конкурсном

Е.Л. Умникова, Н.А. Лопатюк. **Кадры решают всё**

движении, системе образования Екатеринбургa, удалось добиться неплохих результатов.

Молодые педагоги

В школы города ежегодно приходит около трёхсот молодых педагогов, выпускников Уральского государственного педагогического университета. Это не удивительно: ежегодно целевые направления в этот университет получают 30–40 выпускников школ.

На фоне общероссийских показателей снижения числа молодых преподавателей до 5,3% в Екатеринбурге эта цифра в 2011 году равнялась 14,7%: тоже, конечно, немного, но мы надеемся на дальнейший существенный приток молодых специалистов: с 2010 года договор о целевой подготовке специалиста стал четырёхсторонним (управление образования — вуз — школа — студент); благодаря этому удалось повысить число выпускников школ, которые получают целевые направления, и это при том, что рейтинг педагогической профессии остаётся низким: по результатам социологического исследования, проведённого специалистами факультета социологии Уральского педагогического университета, образование как желаемую сферу профессиональной деятельности сегодня выбирают всего 5,5% опрошенных старшеклассников. Ещё одна проблема, которую в какой-то мере позволяют решить целевые направления, — это отсутствие вакансий в школах. Заверяя договор о целевой подготовке, руководители школ гарантируют трудоустройство будущих специалистов, чьи договоры о целевой подготовке они подписывают.

Начало новой деятельности молодого педагога сопровождается высоким эмоциональным напряжением. Здесь помогает гибкая и мобильная система помощи начинающему специалисту: она позволяет оптимизировать процесс профессионального становления молодого учителя, сформировать у него мотивацию к самосовершенствованию, саморазвитию и самореализации.

В Екатеринбургском Доме учителя (директор Н.А. Мухаметьянова) в течение ряда лет действует Школа молодого педагога, на заседаниях которой в форме консультаций, семинаров-практикумов рассматриваются вопросы, волнующие молодых учителей и воспитателей. В городе создаются условия для творческой самореализации молодых учителей: проводятся мастер-классы, городской фотоконкурс для молодых специалистов, городской конкурс «Молодой педагог»: в нём участвуют учителя с педагогическим стажем от 2 до 5 лет. На конкурсных испытаниях они дают урок в незнакомом классе, представляют «Портфолио молодого педагога», презентацию на тему «Школа, в которой я работаю», рассказывают о своих интересах в «визитной карточке», решают педагогические ситуации, отвечая на вопросы учеников. Два года подряд победителями конкурса становились учителя лицея № 180 «Полифорум»: это закономерный итог системной работы с молодыми специалистами под руководством директора лицея А.А. Крылова — победителя Всероссийского конкурса «Учитель года России».

Традиционно победители конкурса «Молодой педагог» получают гранты, что, безусловно, стимулирует их дальнейшую педагогическую деятельность, все финалисты конкурса проходят обучение на курсах повышения квалификации в Екатеринбургском Доме учителя по модулю дополнительной профессиональной образовательной программы «Основы видеомонтажа на персональном компьютере», где учатся создавать учебные видеофильмы.

В школах опытные педагоги, как наставники, помогают молодым учителям освоить профессию, развить коммуникативные и управленческие умения, повысить профессиональную компетентность. Для молодых специалистов проводятся серии городских тематических семинаров, организованы консультации методистов, опытных педагогов, распространены такие формы работы, как взаимопосещение уроков, их приглашают на аттестационные мероприятия, в этом году

на базе лицея № 180 открывается ресурсный центр по работе с молодыми учителями.

Уже несколько лет в Екатеринбурге проходит Форум молодых специалистов, на котором педагоги обмениваются профессиональным опытом, общаются друг с другом в неформальной обстановке; кроме того, во всех семи районах города есть клубы молодых специалистов. На Форуме молодые педагоги узнают, где и как они могут повысить квалификацию, получить профессиональную помощь от специалистов вузов, методических центров районов и Екатеринбургского Дома учителя, участвуют в мастер-классах и конкурсах профессионального мастерства.

Молодые учителя всегда могут получить консультацию юриста, экономиста, работника профсоюза по вопросам соблюдения трудового законодательства, прав педагогов, порядка оплаты труда и начисления заработной платы.

Практически все наши молодые учителя успешно проходят аттестацию на первую квалификационную категорию: значит, наша молодёжь получает неплохую подготовку и удалось создать в школах условия для адаптации молодых педагогов к профессии, адекватной самооценки, мотивировать продолжать работать в системе образования. Механизм привлечения перспективных выпускников вузов для работы в школы включает и разнообразные формы государственной поддержки. Так, в 2011 году оформлены и переданы в Министерство общего и профессионального образования Свердловской области более 190 пакетов документов трудоустроившихся выпускников для выплаты единовременного пособия. К сожалению, эти деньги не позволяют даже частично решить вопросы приобретения жилья, но в какой-то мере эти вопросы помогают решить стимулирующие выплаты: в локальные акты школ (положение об оплате труда) внесено дополнение о таких выплатах выпускникам учреждений среднего и высшего профессионального образования.

Кадровый резерв руководителей школ

В Екатеринбурге действуют несколько основных площадок повышения квалификации, в ос-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

новном это вузы города — Уральские государственный педагогический, федеральный государственный экономический университеты, Институт развития образования, Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. Две трети руководителей школ уже прошли курсовую подготовку по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент» и «Управление персоналом». Руководителей пенсионного возраста — 24,1%, и эта цифра ежегодно снижается, поскольку руководителями школ всё чаще становятся квалифицированные, достаточно молодые специалисты.

Управление образования разработало Положение об Аттестационной комиссии по аттестации руководителей бюджетных, казённых и автономных образовательных учреждений города Екатеринбурга. В соответствии с Положением цель аттестации — установить соответствие уровня квалификации требованиям, предъявляемым к должности «руководитель образовательного учреждения».

Процедура аттестации проходит в форме квалификационного собеседования и предусматривает согласование представления на аттестуемого руководителя школы Главой Администрации района.

Руководители школ отвечают на вопросы нормативно-правового регулирования в системе образования; рассказывают об особенностях функционирования школы, проблемах образовательной деятельности, их решении, направлениях развития школы. Проверяются знания организационных основ управления, финансово-хозяйственной деятельности руководителя школы.

По результатам аттестации устанавливается соответствие требованиям, предъявляемым квалификационными характеристиками к должности руководителя, прежде всего возможность исполнения

Е.Л. Умникова, Н.А. Лопатюк. **Кадры решают всё**

им должностных обязанностей, связанных с руководством школой в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами, уставом школы.

Управление образования информирует Главу Администрации района о результатах аттестации, о рекомендациях аттестационной комиссии. Так, комиссия рекомендует вновь назначаемым руководителям школ пройти курсы повышения квалификации по направлению «Управление образовательным учреждением».

Таким образом, непосредственное участие работодателя в процедурах аттестации позволяет осуществлять её правовую регламентацию и принимать обоснованные решения о сроках заключения трудовых договоров с руководителями муниципальных образовательных учреждений.

С 2010 года начала работу «Лига молодых руководителей»: её цель — повысить профессиональную компетентность руководящих работников, подготовить резерв. Рассматривается достаточно большой круг вопросов деятельности начинающего руководителя: подготовка школы к процедуре лицензирования, делопроизводство, организация платных образовательных услуг, деятельность органов государственно-общественного управления, аттестация педагогических работников и другие.

Руководящие работники образовательных учреждений имели возможность посетить открытые мероприятия, проводимые коллегами для обобщения и трансляции передового управленческого опыта, инновационной деятельности.

Опыт работы «Лиги молодых руководителей» позволил чётко определять главные проблемы профессиональной подготовки управленческих кадров, в том числе резерва; акцентировать внимание на конкретных профессиональных затруднениях в практической деятельности руководителей школ, способствовать их преодолению.

Повышение квалификации

В образовательном комплексе Екатеринбурга повышение уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников рассматривается как системно-образующий компонент развития личности специалиста. При этом есть ряд проблем, которые необходимо решать не только на муниципальном уровне:

- отсутствие системности и преемственности в организации повышения квалификации (спонтанность определения тематики курсов и семинаров, иногда без привязки к методической теме и педагогической цели педагога);
- низкая мотивация на повышение квалификации в некоторых школах приводит к формальному подходу, связанному с необходимостью перед аттестацией иметь удостоверение о повышении квалификации;
- в новых условиях финансирования школ меньше возможностей заменить педагогов, повышающих свою квалификацию с отрывом от производства;
- недостаточное количество бюджетных образовательных программ с востребованной тематикой, содержанием и необходимым объёмом (особенно для педагогов дополнительного и дошкольного образования).

Решению этих проблем способствуют: разработка перспективного планирования курсовой подготовки в школах на основании индивидуальной системы повышения квалификации педагога с учётом направленной педагогической деятельности; создание условий для дистантного образования наряду с очной формой повышения квалификации; внедрение системы использования образовательных ваучеров для курсовой подготовки педагогов: субвенции на повышение квалификации направляются непосредственно в школы.

Управление образования ежегодно на повышение квалификации педагогов и руководителей школ направляет из бюджета существенные суммы. Повышение квалификации включает деятельность методических служб, разнообразные курсы повышения

квалификации, дистанционную подготовку, участие в семинарах, проектную деятельность профессионального содержания, публикации в профессиональных изданиях и т.п.

В начале года каждый педагог определяет свою методическую тему и согласует её с заместителями директора по учебно-воспитательной и научно-методической работе, которые корректируют её с учётом целей и направлений работы школы. В течение года педагог собирает информацию в портфолио, куда могут войти: наиболее удачные сообщения на методических объединениях, выступления на педсоветах, семинарах, конспекты занятий, уроков, пакеты контрольных работ и тестовых заданий, дидактические материалы и т.д.

Во время отчёта о работе над методической темой каждый педагог получает рекомендации для дальнейшей деятельности. Лучшие работы рекомендуются для выступления на районных и городских педагогических чтениях, заседаниях районных методических объединений, методических семинарах и т.п. Многие из методических тем составили основу аттестационных работ педагогов.

При подготовке заявок на курсовую подготовку также учитываются основные направления программы развития школы, по которым предстоит работать педагогам. Учителя и руководители школ посещают методические, обучающие и информационные семинары, которые проводят районные методические объединения, городские педагогические ассоциации и образовательные учреждения, работающие по инновационным программам и проектам.

Одна из эффективных форм повышения квалификации — профессионально-педагогическое взаимодействие и работа в рамках педагогических советов, в составе предметных кафедр, методических объединений, проблемных групп; на семинарах, мастер-классах для педагогов районов и города; в работе городских педагогических ассоциаций, участие в Педагогических чтениях, в Российском форуме «Развитие педагогического потенциала как условие реализации Федерального государственного образовательного стандарта второго поколения».

Городские педагогические чтения проводятся в Екатеринбурге на протяжении 17 лет — это

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

совместный проект Управления образования и Уральского педагогического университета. В сборнике педагогических чтений ежегодно публикуется от 300 до 500 тезисов педагогических и руководящих работников города, представляющих лучший опыт, инновационную направленность обучения и воспитания в системе образования Екатеринбурга.

Аттестация

С 1 января 2011 года вступил в силу новый Порядок аттестации педагогических работников.

Стабильными остаются показатели аттестации на первую квалификационную категорию (82,5%). Несколько выросло (сегодня их 17,5%) число педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию, ежегодно этот показатель прирастает на 0,5–1%, так как педагоги совершенствуют своё профессиональное мастерство и достигая стажа работы более 15 лет, считают необходимым аттестоваться на высшую категорию.

Для решений о соответствии той или иной квалификационной категории учитывается независимое подтверждение профессионалами информации о результатах деятельности педагога: это помогает ему осознать уровень своего профессионального развития, обратить внимание на те или иные несоответствия.

Традиционно важна оценка педагогического коллектива, администрации, но также важна другая составляющая — оценка общественности. Для участия в аттестации приглашаются родители, члены общественных объединений, комитетов профсоюза, родительских комитетов, органов самоуправления. Задача родителей — оценить представленный на экспертизу опыт исходя из интересов детей.

По отзывам председателей и членов экспертных комиссий педагоги города демонстрируют высокий уровень аналити-

Е.Л. Умникова, Н.А. Лопатюк. **Кадры решают всё**

ческой культуры, соответствие результатов профессиональной деятельности требованиям к квалификационным категориям.

Конкурсное движение

Во всех школах города создана и эффективно действует система моральных и материальных стимулов поддержки учителей. Важную роль в системе образования играют различные фестивали и конкурсы профессионального мастерства. Ежегодно в Екатеринбурге проводится не менее 15 собственных мероприятий. Так, муниципальный этап конкурса «Учитель года» проходит в городе с 1993 года; екатеринбургские педагоги участвуют в региональных этапах всероссийских конкурсов «Учитель года России», «Воспитатель года России», «Лучший преподаватель-организатор ОБЖ», «Мастер педагогического труда», «Сердце отдаю детям», «Самый классный классный», «За нравственный подвиг учителя» и других профессиональных конкурсах и фестивалях.

Только в в прошлом учебном году в них приняли участие 230 педагогов и 51 педагогический коллектив. Сегодня конкурсное движение, как отмечают сами участники, приобрело ту глубину, которая способствует профессиональному обогащению, повышению квалификации, обмену опытом, создаёт условия, стимулирующие эффективное внедрение новейших технологий.

Из сравнительно новых форм работы с педагогами, внедрённых Управлением образования, отметим городские педагогические ассоциации: эта модель организации методической работы на муниципальном уровне, которая позволяет эффективно распространять передовой педагогический опыт. Ассоциации действуют на базе Екатеринбургского Дома учителя с 1999 года. В основе их деятельности — принципы добровольности участия, открытости и гласности информации, равноправия участников, самостоятельности в выборе методов организации профессионального взаимодействия. В мероприятиях Ассоциаций в прошлом учебном году участвовали более четырёх тысяч педагогов.

Городские педагогические ассоциации учителей биологии, химии, физики и географии провели совместный городской смотр-конкурс «Учебный кабинет-2011». Педагоги-участники конкурса отметили его методическую ценность: детально разработанный в полном соответствии с требованиями стандарта образец паспорта учебного кабинета, включённый в пакет конкурсных материалов, стал образцом для качественного оформления внутришкольной документации. Обязательное условие организации конкурсов — системное методическое сопровождение их участников: проведение тематических консультаций (в том числе индивидуальных), семинаров, практических занятий, подготовка памяток, системное информационное сопровождение участников конкурса на сайте школы.

Тематические консультации дают педагоги — победители конкурсов профессионального мастерства городского, областного и российского уровней.

Лучший профессиональный опыт обобщается в форме публикаций материалов конкурса, научно-методических статей победителей на сайте Екатеринбургского Дома учителя.

В рамках информационного сопровождения конкурсов на сайте Екатеринбургского Дома учителя (www.imc-eduekb.ru), где в разделе «Конкурсы» по каждому конкурсу выложены все материалы: положения, промежуточные итоги, пресс-релизы и т.д.; используется форма интернет-голосования педагогической общественности.

Ежегодно Управление образования на базе Екатеринбургского Дома учителя издаёт сборник «Панорама методических достижений», в котором представлены практические методические материалы, опыт лучших учителей, педагогов-победителей городских конкурсов профессионального мастерства, диагностические материалы для оценки уровня достижений учащихся в идеологии новых стандартов и т.п. Сборник передаётся во все школы города, по запросам рассылается в школы области и других городов.