

# Кадровая политика в школе

*Е.А. Руднев*

**Чёткое представление о ценностях организации задаёт основание для найма «правильных» людей. Как профессионально организовать первую встречу с потенциальным будущим педагогом школы. Об этом — предлагаемая статья.**

• организационная культура • карьера • ценности организации • оценка • интервью • аналитические упражнения • рабочая проба

Кадровая политика — это совокупность ценностей и убеждений руководства, определяющих значимость работника для организации. Кадровой политикой определяется — каких людей нанимать, кому и как оплачивать работу, кого и каким образом из работников продвигать по карьерной лестнице. В целях реализации кадровой политики в организации разрабатываются обеспечивающие её процедуры — оценка, отбор, найм и обучение (повышение квалификации) персонала.

Кадровая политика связана со стратегическими целями организации и определяется организационной культурой — нормами, принятыми в организации и разделяемыми большинством членов организации, климатом и порядком выполнения работы. Именно в соответствии с этим нанимают людей. В зависимости от типа культуры карьера в организациях может выстраиваться по-разному. Например, в организациях с доминированием культуры власти и силы (по типологии Ч. Хэнди) первостепенное значение имеет личность руководителя. В соответствии с этим по карьерной лестнице будут продвигать лиц наиболее лояльных к идеям первого лица. А при найме важен не столько уровень профессионализма, сколько мотивация. По иному делается карьера в ролевой культуре, где наибольшее значение имеет экспертная власть. Классический пример ролевой культуры — университет. В такой культуре человек продвигается по карьерной лестнице в зависимости от его компетентности как эксперта — аспирант, старший преподаватель, доцент, профессор — которая наращивается в процессе профессионального развития. Статус человека в организации определяется формальными признаками — количеством публикаций, авторских курсов, учёной степенью. Более высокий статус эксперта позволяет человеку быть успешным и в вертикальной карьере — занять место заведующего кафедрой или возглавить целое подразделение — факультет или институт. В командной культуре предъявляются особые требования к личностным характеристикам сотрудника. В этой культуре предпочтение отдаётся кандидатам с развитыми коммуникативными способностями, продуцирующим идеи, эффективным в групповой работе. Делается акцент на индивидуальных различиях — их ценности, например, генератор идей, не склонный к коммуникации, может быть востребован в командной культуре, а его нехватка — обернуться стандартными подходами в принятии решений. В звёздной культуре карьера больше походит на личную заботу человека о своём профессиональном росте. Карьерное продвижение человека

зависит от того, насколько усваиваются им принятые, неформальные, часто нефиксированные — нормы (коммуникации, субординация, проявление инициативы и т.д.). Однако чем более понятны и прозрачны правила продвижения по карьерной лестнице, тем больше человек может быть мотивирован к работе и заинтересован в продвижении. Возможность занять ту или иную позицию в организации определяются различными факторами — личностными характеристиками кандидата (сотрудника), профессиональным образованием, значимыми навыками и умениями, определяющими эффективность человека на рабочем месте, мотивацией личности, типом организационной культуры. В зависимости от этапа эволюции организации для её развития могут понадобиться разные люди. Например, наладить профессионально процессы отчётности или вбросить новую идею, которая перерастёт в новое стратегическое направление. К причинам неэффективности на рабочем месте относятся, как правило, изъяны в среде или ошибки в профессиональном поведении (К.М. Ушаков), служащие основанием для профессионального развития. Рассмотрим более подробно процедуры, связанные с вхождением человека в организацию и его профессиональным развитием.

«Оценка — это отношение к объектам, установление их значимости, соответствия определённым критериям, образцам, эталонам, представлениям о должном и (или) желательном»<sup>1</sup>. Оценка предполагает взаимодействие работодателя и кандидата. Первый заинтересован в получении наиболее эффективного работника, удовлетворяющего требованиям должности и ожидаемых показателей в работе. В связи с чем используются различные инструменты оценки профессионального потенциала и пригодности. В то время как второй заинтересован в получении работы за возмездное вознаграждение. К методам оценки относится интервью.

Интервью — это форма оценки, базирующаяся на системе вопросов и анализе ответов на них с целью получения информации о биографических данных и профессиональном опыте кандидата на должность или вакансию. Выделяют несколько видов интервью: структурированное (содержит заранее продуманный перечень вопросов в соответствии с логикой интервьюера — например, владеет ли кандидат определённым профессиональным сленгом, терминами и понятиями, необходимыми для успешного выполнения работы), неструктурированное, поведенческое.

Эффективность интервью зависит от искусства интервьюера формулировать вопросы. Интервью не должно превращаться в беседу или разговор. Задача человека, проводящего интервью, провести оценку кандидата на должность, поэтому оно должно носить утилитарный, предельно прагматичный характер. Провокационные и прямые вопросы, которые требуют однозначного ответа, позволяют проводящему интервью уточнить информацию или удостовериться в выводах, о которых он догадывается. Приведём пример перечня вопросов для интервью на позицию учителя:

1. Расскажите о вашем опыте работы в качестве педагога.
2. Какими технологиями владеете?

---

<sup>1</sup> Идигова Л.М. Оценка персонала: новые научные подходы: Монография. Л.М. Идигова. М.: ИД «Атисо», 2009.

3. Вам больше нравится составлять УМК или работать по готовым?
4. Чему были посвящены курсы повышения квалификации, которые вы проходили последний раз?
5. Должен ли учитель быть во всём идеальным?
6. С какими учениками вам нравится больше всего работать?
7. Что может заставить вас уйти из профессии?
8. Что в профессии учителя вам больше всего не нравится?
9. Каковы три главных преимущества профессии учителя?
10. В чём ваши отличия от коллег?
11. Опишите образовательный процесс.

Ответы на вопросы могут свидетельствовать об убеждениях и взглядах на профессию. С совершенно чётким портретом человека. Интервью, как правило, занимает 15–20 минут. Не рекомендуется проводить длительных интервью, поскольку человек может утомляться и выдавать социально желательные ответы, например, рассказывая вам о том, что он владеет активными методами обучения.

Поведенческое интервью направлено на прояснение ожиданий действий человека в типичной ситуации на рабочем месте. Главная задача интервьюера при поведенческом интервью — понять насколько профессионально человек действует, в соответствии с имеющимися у него знаниями и опытом, что можно прогнозировать или ожидать от него в случае найма. Например, предложить несколько реальных ситуаций из опыта работы школы: ученик среди урока встаёт и начинает танцевать. Ваши действия? Или проводится вакцинация учащихся — один из учеников отказывается делать прививку в классе, в котором вы являетесь классным руководителем. Что делать? Лучшее для проведения поведенческого интервью использовать реальные ситуации, имевшие место когда-либо в организации, и позитивные варианты решения, на которые можно опереться, сравнивая вариант кандидата. Стоит допускать, что может быть предложен иной — оригинальный способ решения ситуации. В поведенческом интервью часто также проявляются и проверяются такие значимые качества, как нестандартность, юмор, коммуникативность. Во время интервью обращают внимание на то, каким образом человек держится, и на детали, которые могут быть значимы в организации. Разные люди ведут себя по-разному во время интервью.

В России в последнее время на кадровую политику стали обращать больше внимания. Вместе с этим — при найме меньше всего обращают внимание на связь между личными ценностями кандидата и ценностями организации. Чем больше расходятся ценности кандидата и организации, тем больше по времени занимает этап адаптации — присвоение человеком норм поведения, даже в случае если он работал в той же отрасли или в разных организациях на одинаковой должности вполне успешно. Несовпадение первого и второго приводит к тому, что человек внутренне может быть не согласен с нормами поведения в организации, что в конечном итоге приводит к увольнению. Часто во время интервью задают вопрос — почему человек уволился или намерен сменить место работы. Смена работы — вполне нормальная ситуация в жизни любого человека, однако основная цель оценки при найме заключается в том, чтобы зафиксировать нежелательные для организации последствия при найме того

или иного человека и отдать предпочтение кандидату, который окажется более полезней в достижении ей стратегических целей. Среди причин, по которым люди меняют работу — самая распространённая — стиль управления и кадровая политика, неудовлетворённость работой, невозможность продвижения и профессионального развития. В связи с этим на этапе найма полезно провести оценку ценностей и ожиданий человека от организации, в которую его нанимают. Например, попросить выделить — какие из характеристик работы для него представляются более интересными. При этом следует ограничить выбор, чтобы сфокусировать ценности — до пяти характеристик. Приведём для этого такой перечень в таблице 1.

Таблица 1

### Характеристики рабочего места

|  |
|--|
| 1. Гибкий график   |
| 2. Близость работы к дому  |
| 3. Хороший коллектив   |
| 4. Работа в команде  |
| 5. Автономный режим работы   |
| 6. Профессиональное развитие   |
| 7. Свобода выбора формы одежды   |
| 8. Общественная деятельность   |
| 9. Постановка задач руководителем  |
| 10. Уважение администрации   |
| 11. Самостоятельность  |
| 12. Честность  |
| 13. Конкурентоспособность организации  |
| 14. Тёплые отношения с коллегами   |
| 15. Стабильность и чёткое планирование деятельности  |
| 16. Возможность проявлять инициативу   |
| 17. Разнообразии задач   |
| 18. Финансовая стабильность  |
| 19. Профессиональные достижения  |
| 20. Общая ответственность за результат   |
| 21. Исполнительская дисциплина   |
| 22. Служение людям   |
| 23. Самореализация   |
| 24. Признание учащихся и родителей   |
| 25. Работа с людьми  |
| 26. Новый опыт   |
| 27. Дополнительные привилегии и льготы (пенсия за выслугу лет, более длинный отпуск в летний период) |
| 28. Интересная работа  |
| 29. Деловая атмосфера  |
| 30. Возможность дополнительного заработка  |

Сочетание выборов может в значительной мере отличаться и помочь провести оценку — какие мотивы движут человеком при трудоустройстве, что от него ждать, а вместе с этим понять проводящему оценку, а им может быть психолог, заместитель директора или руководитель. При интерпретации результатов учиты-

ваются различные факторы, так например, как понимать сочетание — финансовая стабильность и близость работы к дому? Что это означает — человек ищет тёплое место, где можно с его точки зрения не прикладывать усилий, или он — просто работающий пенсионер. При интерпретации учитываются гендерные, возрастные аспекты, культурные различия. Дискриминация при найме на работу запрещена законом. Однако в ряде исследований подчёркивается, что сама по себе процедура отбора и найма несёт элемент дискриминации, так как работодатель отдаёт предпочтение в пользу отдельных кандидатов, отказывая при этом в работе — другим. Например, вполне закономерно, если на работу после окончания вуза устраивается начинающий специалист и указывает на возможность достижений, работу в команде, новый опыт, профессиональное развитие или, наоборот, независимость. Иная ситуация, скажем, с человеком со следующими характеристиками — мужчина 43 лет, образование техническое, работал в НИИ начальником отдела сбыта в коммерческой фирме и на определённом этапе жизни хочет сменить сферу деятельности, — ищет новый опыт работы. Ресурс такого человека может быть полезным. Абсолютная ценность в любой организации — честность. Если устраивающийся на работу кандидат не указывает на это — можно поинтересоваться почему. Если в организации принято, чтобы решения принимались главным образом первым лицом организации, то вероятнее всего кандидат, который жаждет самостоятельности, самореализации, возможность проявлять инициативу — здесь не подойдёт. В организациях, где, наоборот, приняты групповые формы решения проблем, силён коллективный дух, может вполне подойти человек с такими параметрами оценки рабочего места, как работа в команде, новый опыт, деловая атмосфера, профессиональное развитие, признание учащимися и родителями. На выраженность мотива достижения и профессиональную зрелость указывают такие ценности, как общая ответственность за результат, разнообразие задач, интересная работа, самореализация. На что больше указывает выбор кандидата? Чего в нём больше — ориентации на отношения, исполнительности, стремления к достижениям, индивидуальности в профессии? Каковы мотивы человека, устраивающегося на работу? Насколько соответствуют нормы организации и ценности человека — насколько будет полезен его ресурс организации. Часто лица, устраивающиеся на работу в образование, мотивированы внешними стимулами, то есть, по сути — не эффективны, указывая на финансовую стабильность, гибкий график, удлинённый отпуск в летний период. Поэтому если на работу устраивается такой кандидат — то его можно считать среднестатистическим и гораздо реже может встретиться человек, мечтающий состояться в педагогике как уникальная личность. Человек, горящий что-либо сделать, — большая удача, к таким людям, которые любят работу без фанатизма, требуется относиться с вниманием, поощрять, поддерживать. Чтобы проверить на знание в профессиональной деятельности, используются специальные опросники — визуализирующие содержание профессиональной деятельности, требующие от кандидата профессиональных знаний — педагогики и психологии. Приведём несколько примеров таких заданий. Их можно отнести к аналитическим упражнениям, которые также используются при оценке персонала.

1. Перечислены методы обучения. Какой из методов в этом ряду — лишний?
  - а) дискуссия;
  - б) майевтика;
  - в) экскурсия;
  - г) проекты.
2. Ребёнок отказывается работать на уроке по заданиям учителя. Какое из перечисленных действий педагога более адекватно ситуации?
  - а) поддержка;
  - б) обращение по фамилии к ученику;
  - в) насмешка;
  - г) персональное задание.

3. Перечислены методы обучения. Какой из методов в этом ряду — лишний?
- а) школьный театр;
  - б) социальное проектирование;
  - в) беседа;
  - г) работа в разновозрастных группах.
4. Ученик постоянно нарушает дисциплину на уроке, привлекая к себе внимание учащихся и педагога. Какое из перечисленных действий педагога в этой ситуации более адекватно?
- а) позвонить родителям;
  - б) поинтересоваться мнением ученика о методах обучения;
  - в) посадить в центре класса;
  - г) прокомментировать его поведение.
5. Перечислены методы обучения. Какой из методов в этом ряду — лишний?
- а) мастерские;
  - б) проекты;
  - в) поточное обучение;
  - г) индивидуальный план.
6. Дискуссии, мастерские, публичный экзамен... Какой из перечисленных методов обучения соответствует этому ряду в большей мере?
- а) беседа;
  - б) рассказ;
  - в) школьный театр;
  - г) экскурсия.
7. Ученик выполнил первым задание учителя. Какое из действий педагога можно считать в наибольшей мере ошибкой?
- а) похвалить вначале всех, а затем ученика, выполнившего первым задание;
  - б) похвалить сначала ученика, выполнившего первым задание, а потом всех остальных;
  - в) проигнорировать процедуру оценки;
  - г) похвалить всех, кроме ученика, выполнившего первым задание.
8. Межкультурное обучение, метод «свободных текстов», экскурсия... Какой из перечисленных методов обучения соответствует этому ряду в большей мере?
- а) коллективные творческие дела;
  - б) майевтика;
  - в) рассказ;
  - г) мини-лекция.
9. Ученик вместо того, чтобы выполнять задание учителя, постоянно что-то рисует у себя в тетради. Какое из действий педагога более адекватно?
- а) сделать замечание;
  - б) поинтересоваться, чем занимается ученик;
  - в) предложить участвовать в оформлении школы;
  - г) прокомментировать поведение ученика.

При выполнении подобных заданий проверяются такие умения педагогов, как мыслить аналитически, принимать педагогически верные решения. Поскольку

выполнение таких заданий требует достраивания ситуации, то при выборе ответа поинтересуйтесь аргументами, которыми руководствовался кандидат.

Часто педагоги видят смысл их профессиональной деятельности в подготовке и проведении уроков. С тем чтобы проверить на умение формулировать профессиональные задачи, учитывать возрастной аспект планирования образовательного процесса и общий уровень культуры педагога, что весьма важно, поскольку он каждый день приходит в класс к ученикам, предложите таблицу (таблица 2) с примерами расширения и развития качества образования с пустыми графами «цель» и «возрастной аспект». Таблица разработана в рамках повышения квалификации руководителей образования г. Москвы и может быть адаптирована под региональные условия.

Таблица 2

**Использование ресурсов дополнительного образования в повышении качества**

| Активность  | Цель  | Возрастной аспект   |
|---|---|---|
| Экскурсия в МГУ, МГТУ   | Социальная стажировка, пропедевтика обучения в вузе, знакомство с организацией жизни классического университета | 10-й класс МГПУ и другие вузы                             |
| Музеи Кремля  | Знакомство с историей страны, воспитание чувства москвича   | 7-й класс   |
| Дом-музей первого Нобелевского лауреата России И. Павлова (г. Рязань) | Знакомство с историей и жизненным путём учёного, формирование мировоззрения                                     | 10-й класс  |
| Зоологический музей МГУ   | Выявление способностей к естественным наукам  | 7–8-й классы  |
| Поездка в Санкт-Петербург   | Знакомство с историей России, воспитание патриотических чувств, расширение кругозора                            | 7–8-й классы  |
| Музей А.С.Пушкина   | Знакомство с жизнью и творчеством великого русского поэта   | 6–9-й классы  |
| Храмы Москвы  | Формирование уважения к представителям различных культур, через понимание религиозных ценностей                 | 10-й класс (православный собор, мечеть, синагога, костёл) |
| Работа в организациях и на предприятиях города                        | Социальная стажировка, профессиональное самоопределение   | 10-й класс (в период летних каникул)                      |
| Поездка в Волгоград   | Формирование исторической памяти, чувства героя   | Юноши, 8–10-й класс                                       |
| Политехнический музей   | Выявление способностей к естественным наукам  | 5-й класс   |
| Поездка в Белгород и Курск  | Формирование исторической памяти, чувства героя   | Юноши, 7–9-й классы                                       |
| Дом-музей Э.К. Циолковского   | Знакомство с историей и жизненным путём учёного, формирование мировоззрения                                     | 8–10-й классы, музей космонавтики (г. Калуга)             |

Проверьте, насколько грамотно сформулированы цели и определён возраст, если что-то не совпадает, поинтересуйтесь — почему человек принял то или иное решение.

Один из способов оценки персонала — рабочая проба, когда кандидату на должность предлагают решить задачу, с которой он будет постоянно сталкиваться в профессиональной деятельности. Для учителя — дать урок. В этой ситуации проверяются профессиональные навыки кан-

**Е.А. Руднев**

**Кадровая политика в школе**

дидата, умение строить коммуникации с учащимися, вовлечение их в деятельность. Один урок не может дать полной информации о кандидате, тем менее может позволить почувствовать ценности и профессиональные взгляды педагога на профессиональную деятельность.

Выбор инструментов зависит от объекта оценки, что более всего важно для администрации при найме человека на работу. В отдельных случаях можно ограничиться интервью, в других — профессиональной пробой, в-третьих — использовать несколько методов оценки.

Ответственность за использование тех или иных инструментов принимает организация. В работе служб персонала часто используются психологические тесты, которые не имеют прямого отношения к будущей деятельности кандидата. Поэтому при использовании процедуры оценки связь инструментов и их содержание должны быть продуманы и коррелировать с содержанием профессиональной деятельности будущего сотрудника организации. Применение оценки зависит от ситуации в организации, если стоит острый вопрос на закрытие вакансии, то применение инструментов можно ограничить. Должность учителя относится к числу творческих, а также числу профессий, в которых право оказывать влияние закреплено законом. Но, как и в ряде других профессий, например, врача — человек в профессии несёт ответственность за жизнь другого человека. В связи с этим использование инструментов оценки персонала на стадии найма может сделать её более профессиональной и принять на работу тех кандидатов, которые в наибольшей мере соответствуют ценностям организации, в полной мере оценить достоинства и недостатки профессионала.

---

**Евгений Анатольевич Руднев,**

*доцент кафедры профессионального развития педагогических работников Института дополнительного образования Московского городского педагогического университета, кандидат педагогических наук*