



ГОДОВАЯ ЦИКЛОГРАММА РАБОТЫ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

Сергей Курганский, директор информационно-аналитического центра Института развития образования ХМАО-Югры, доцент, кандидат педагогических наук

Одна из задач директора — думать о будущем школы. А это прежде всего связано с учительскими кадрами. В.А. Сухомлинский писал: «Педагогический коллектив — это своего рода стержень школы. Школа как очаг воспитания, как сила морального и идейного влияния старшего поколения на подрастающее поколение, как центр многогранной духовной жизни живёт только в педагогическом коллективе». Очень важно, чтобы не только учителя, которые имеют за плечами не один десяток лет педагогического труда, сознавали своё высокое предназначение, но и вновь пришедшие в школу, вчерашние студенты дорожили честью и достоинством учителя, умели воспитывать не только знающих, активных, деятельных, оптимистично настроенных людей. А для этого нужно обладать не только педагогическим даром, но и жизнеутверждающим мировоззрением, профессиональным достоинством.

Спланировать, организовать, или скорректировать работу с кадровым потенциалом школы поможет предлагаемый вариант.

Работа руководителей с педагогическими кадрами в общеобразовательной школе способствует решению актуальной проблемы повышения квалификации учителей, а именно:

- быстрой и качественной подготовке учителя к управлению инновационными процессами в образовании;
- обучению без отрыва от основного места работы и возможности непосредственного использования полученных знаний в профессиональной деятельности;
- возможности учёта информационных потребностей учителей;
- реализации принципа индивидуализации и дифференциации обучения учителей;



— снижению затрат на обучение за счёт сокращения расходов, связанных с замещением педагогических работников.

Работать с профессиональным, творческим коллективом педагогов одновременно и легко, и трудно. Легко, потому что работа педагогов отличается высоким уровнем профессионализма, а сами они руководствуются чувством долга и ответственности. Трудно, так как они ставят перед руководителями вопросы и проблемы, и не дают останавливаться на достигнутом. Каждый директор школы мечтает иметь педагогический коллектив с высоким уровнем развития, те есть способности самостоятельно ставить актуальные и реальные цели, формировать индивидуальные цели, интегрированные с общими, строить и гибко изменять структуру коммуникаций для достижения целей с максимально возможной эффективностью. Это возможно благодаря кадровой работе с персоналом.

Кадровая работа включает:

- подбор и расстановку кадров;
- обучение и развитие персонала;
- компенсация за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Почти каждому учителю хочется быть личностью, но он не всегда видит путь, чтобы стать ею. Помочь ему следует, воспитывая на положительном опыте, вскрывая потенциальные возможности.

В работе с кадрами актуальны следующие задачи:

- изучить уровень квалификации, профессионализма учителя и воспитателя;
- наметить план и определить формы повышения квалификации;
- изучить опыт учителей высокого профессионализма и сделать его достоянием коллектива;
- познакомить учителей с достижениями передовой педагогической науки: успешными экспериментами, проводящимися в городе, экспериментальными площадками, авторскими школами и мастерскими;
- наметить план индивидуальной работы с разными категориями учителей;
- гуманизировать учебно-воспитательный процесс;
- повысить культурный уровень учителей.

Формы работы могут быть разными: собеседование; изучение опыта работы учителя по совместному плану; посещение уроков; анализ работы учителя, воспитателя в индивидуальных беседах, на педсоветах, производственных совещаниях; наставничество; проведение научно-практических конференций и т.д. Как такая работа может быть спланирована и организована? (См. таблицу 1.)

Таблица 1. План работы с педагогическим персоналом на учебный год

№ п/п	Содержание работы	Срок	Ответственный
1	2	3	4
1	Диагностика педагогических затруднений в деятельности учителей, воспитателей, классных руководителей	Сентябрь	Зам. директора по УВР
2	Закрепление наставников за прибывшими в школу молодыми специалистами	Сентябрь	Директор школы
3	Работа методических объединений: • учителей начальных классов; • учителей русского языка и литературы; • учителей математики, физики и информатики; • учителей химии и биологии; • учителей истории и обществоведения; • учителей технологии; • учителей географии; • учителей физкультуры и ОБЖ; • учителей эстетического цикла; • воспитателей групп продлённого дня; • классных руководителей	В течение года	Председатели методических объединений
4	Конкурс «Педагог дополнительного образования — 2010»	Октябрь–декабрь	Зам. директора по НМР
5	Смотр учебных кабинетов	Февраль	Зам. директора по ВР
6	Методический фестиваль «Урок — 2010»	Октябрь–январь	Зам. директора по НМР
7	Конкурс «Учитель года»	Ноябрь	Зам. директора по НМР
8	Смотр педагогических достижений учителей	Март–апрель	Зам. директора по НМР
9	Обобщение опыта учителей и воспитателей, проходящих аттестацию в 2009–2010 учебном году	В течение года	Зам. директора по НМР
10	Фестиваль внеклассных мероприятий по предметам	Февраль–март	Зам. директора по УВР
11	Конкурс «Самый классный «классный»	Апрель	Зам. директора по ВР
12	Работа учителей по индивидуальной тематике	В течение года	Председатели предметных объединений
13	Творческие отчёты педагогов над темой самообразования (по отдельному плану)	В течение года	Зам. директора по УВР
14	Анализ реализации проекта «Информатизация общего среднего образования». Подведение итогов работы школы за учебный год	Май	Зам. директора по НМР

15	Подведение итогов работы школы по методической проблеме «Воспитание субъектной активности учащихся»	Апрель	Зам. директора по ВР
16	Освещение опыта педагогов на страницах районной и городской газет	В течение года	Директор школы
17	Конкурс педагогических находок	Апрель	Зам. директора по НМР
18	Методическая выставка по итогам учебного года «Педагогическая копилка»	Май	Зам. директора по НМР
19	Проведение обзоров психолого-педагогической и специальной литературы	Ежеквартально	Зав. библиотекой, педагог-психолог
20	Панорама методических идей	Февраль — март	Зам. директора по УВР
21	Творческие отчёты учителей, проходящих аттестацию в 2009–2010 учебном году (по отдельному графику)	В течение года	Зам. директора по УВР
22	Тренинг межличностного общения для педагогов	Один раз в месяц	Педагог-психолог
23	Семинар по вопросам педагогической психологии и психодиагностики	Один раз в месяц	Педагог-психолог

Работа с кадрами во многом определит достижение поставленной цели. Как организовать эту деятельность, чтобы она была успешной? Во-первых, узнать больше о каждом учителе, его потенциальные возможности, отношение к педагогической деятельности. Во-вторых, определить круг его интересов, эрудицию, уровень культуры. В-третьих, особое внимание уделить начинающим педагогам, помочь им стать учителями. В-четвёртых, выделить группу ведущих учителей, отличающихся талантом, самобытностью. Постичь свойства их мастерства, рассказать о них на педагогическом совете.

Работа с начинающими педагогами

Отдельное и очень серьёзное направление работы директора — работа с начинающими педагогами. За последние годы статистика неумолима: педагогический состав школ стремительно «старее». На этом фоне одна из первостепенных задач общеобразовательных учреждений — всемерная поддержка тех немногих молодых специалистов, которые выбирают нелёгкий путь учителя. В последнее время число молодых специалистов, приходящих в школы, очень мало. И поэтому их появление в коллективе — это радость и для руководителя, и для педагогов. В то же время неудовлетворённость некоторых молодых педагогов работой иногда полностью лежит на совести администрации и, прежде всего, директора школы. Задача руководителя общеобразовательного учреждения — помочь начинающим педагогам адаптироваться в новом коллективе, сделать так, чтобы они не разочаровались в выбранном пути.



До прихода в школу начинающих специалистов поздравили с началом работы на городской конференции, сказали тёплые, сердечные слова. Молодые учителя пришли в школу с хорошим настроением, большинство — с желанием работать, созидать, творить, с мечтой состояться в качестве учителя. Они теоретически владеют новыми педагогическими технологиями и психологическими знаниями. Администрация школы должна строить работу с каждым из них, учитывая различный уровень подготовки, культуры, понимание нравственных ценностей, свои ценностные ориентиры. Учитывая эти характеристики, положив в основу уважительное, доброжелательное, бережное, доверительное отношение к молодому учителю. Он должен сразу почувствовать, что нужен школе — его радушно встретили директор, завуч, учителя. Необходимо представить на августовском педсовете, подарить цветы, поприветствовать. В беседе с ними при посещении уроков больше говорить об удачных моментах, давать конкретные рекомендации по содержательной стороне урока, методике, подсказывая наиболее эффективные приёмы на разных этапах урока.

Что помогает учителю достичь успеха, быть удовлетворённым деятельностью, чувствовать, что труд не напрасен? Можно на первое место поставить профессиональные знания учителя. Однако, что только знаний — недостаточно.

В общении с начинающими педагогами необходимы терпение и последовательность в руководстве. Учителю поможет предварительное обсуждение поурочных планов, нужно посмотреть, как они воплотились в реальность, и обсудить результаты. Об успехах молодёжи следует сказать в коллективе, дать выступить, рассказать о том, что получается, в чём трудности. Потраченное время впоследствии окупится. Опытный учитель также будет хорошим помощником и наставником. Посещение уроков коллег будет настоящей школой для начинающего педагога.

Талантливые учителя, творчески мыслящие и работающие, встречаются нечасто, но они «соль соли земли, теин в чаю, букет в благородном вине». Таким учителям хотят подражать, учиться у них. Их опыт надо изучать; они могут создавать авторские школы, сами учить учителей. Их уроки — творческая лаборатория. Здесь всё необыкновенно: личность учителя, его увлечённость, сотрудничество с учащимися, разнообразие методов, удивительно мудро поставленные вопросы. Много идёт от таланта, но многое даётся трудом и постоянными поисками. Директору школы надо исследовать деятельность такого учителя и раскрыть её. Такой опыт в целом перенять вряд ли получится, но приёмы, методику нужно и можно, а опыт будет формироваться у каждого свой.

Особую трудность в адаптации и выработке собственной системы преподавания молодые учителя испытывают на двух этапах профессионального развития: на начальной фазе (первый год работы) и на фазе



вхождения в профессию (2–5 лет работы). Особенность труда начинающих педагогов — они с первого дня работы имеют те же самые обязанности и несут ту же ответственность, что и коллеги с многолетним стажем, а учащиеся, родители, администрация ожидают от них столь же безупречного профессионализма.

Переживание неудач, излишнее преувеличение собственных просчётов, осознание большой ответственности пугают начинающего педагога, приводят к разочарованию в выбранной профессии и часто к уходу из школы. Учителя, которые в первый год работы не получили поддержки от коллег и администрации, чувствуют себя брошенными на произвол судьбы, от столкновения с реальностью испытывают шок. Молодой учитель боится собственной несостоятельности в работе с учениками, их родителями, опасается критики администрации и опытных коллег, постоянно волнуется, что что-нибудь не успеет, забудет, упустит. Зачастую тревожность из ситуативной превращается в устойчивую черту, страх и неудовлетворённость становятся привычным состоянием. Такой учитель не способен ни на какое творчество. Чтобы этого не произошло начинающим педагогам нужно целенаправленно помогать. Нельзя требовать от учителя высокого результата, если не научили, не объяснили, не помогли.

Первое, что осознаёт начинающий педагог по мере вхождения в повседневную работу, состоит в том, что логика его практической деятельности во многом не совпадает с логикой той научной дисциплины, которую он изучал в вузе. Ему на практике приходится применять имеющийся багаж знаний, переосмысливать многие теоретические положения, потому что деятельность осуществляется не в абстрактных условиях, а в конкретных ситуациях, с реальными людьми, отличающимися неповторимым индивидуальным своеобразием.

Педагогический рост учителя путём проб, ошибок, заблуждений, преодоления себя, — это не что иное, как постоянный эксперимент с детьми, последствия которого могут быть драматическими: исправить педагогический брак очень трудно, а зачастую и невозможно.

Центральное звено в организации работы с начинающими педагогами — это оказание психолого — педагогической поддержки, методической помощи, а также повышение их общей и профессиональной культуры (см. таблицу 2).

Таблица 2. План работы школы начинающего педагога

Цель: Планомерное раскрытие индивидуальных педагогических способностей начинающего педагога.

Задачи:

- ускорение процесса профессиональной и социальной адаптации начинающих специалистов в школах города;
- приобретение практических навыков, необходимых для педагогической работы по занимаемой должности;



- удовлетворение потребности начинающих в непрерывном образовании и оказание им помощи в преодолении различных затруднений;
- помощь во внедрении современных подходов и передовых педагогических технологий в образовательный процесс;
- организация и проведение научно-методической работы по проблемам современного образования, проведение методических семинаров, конференций, выставок с участием начинающих педагогов.

№ п/п	Тема занятий	Срок	Ответственный
Первый год обучения. Тема «Знания и умения учителя — залог творчества и успеха учащихся»			
1	1. Презентация программы школы начинающего педагога 2. Знакомство с локальными актами школы. 3. Микроисследования «Потенциальные возможности начинающих педагогов в обучении, воспитании, проведении экспериментальной работы», «Предпочтения учителей при выборе форм повышения квалификации; принципы, побудившие учителей к повышению квалификации». 4. Методические консультации. 5. Анкетирование педагогов	Сентябрь	Директор школы Зам. директора по НМР Зам. директора по УВР
2	1. Требования к плану воспитательной работы. Методы познания личности. 2. Методические разработки: план характеристика класса; тематика родительских собраний; беседа с родителями, стиль взаимоотношений в семье и личность ребёнка. 3. Дискуссия «Факторы, влияющие на уровень воспитанности школьников». 4. Документация классного руководителя	Октябрь	Зам. директора по ВР
3	1. Совершенствование аналитической культуры учителя как основа повышения корректирующего влияния на образовательный процесс. 2. Методические разработки: требования к анализу урока и деятельности учителя на уроке; типы и формы уроков. 3. Практикум: самоанализ урока. 4. Дискуссия «Факторы, влияющие на качество преподавания»	Ноябрь	Зам. директора по УВР
4	1. Проблемы активизации учебно-познавательной деятельности учащихся. 2. Методические разработки: способы организации работы учащихся с учебником, текстом; виды лекций	Декабрь	Зам. директора по НМР
5	1. Психолого-педагогические требования к проверке, учёту и оценке знаний учащихся. 2. Методические разработки: как помочь учащимся подготовиться к экзаменам; как готовиться к устным выступлениям; формы контроля знаний. 3. Дискуссия: «Трудная ситуация на уроке и ваш выход из неё»	Февраль	Зам. директора по УВР



6	1. Круглый стол «Управленческие умения учителя и пути их дальнейшего развития». 2. Микроисследование «Приоритеты творческого саморазвития»	Апрель	Директор школы
Второй год обучения. Тема «Самостоятельный творческий поиск»			
1	1. Развитие творческих способностей учащихся. 2. Микроисследование «Оценка уровня творческого потенциала личности». 3. Психолого-педагогические требования к проверке, учёту и оценке знаний учащихся	Сентябрь	Зам. директора по НМР
2	1. Интеграция — один из путей развития познавательного интереса учащихся. 2. Самообразование учащихся	Октябрь	Зам. директора по УВР
3	1. Три парадигмы и четыре поколения в развитии образовательных технологий. 2. Программа развития школы	Ноябрь	Зам. директора по НМР
4	1. Основы теории развивающего обучения. 2. Сравнение традиционного и развивающего обучения. 3. Культура педагогического общения	Декабрь	Зам. директора по УВР
5	1. Индивидуализация и дифференциация обучения — основные направления современного образования. 2. Деятельность учителя на уроке с личностно ориентированной направленностью	Февраль	Зам. директора по НМР
6	1. Методика организации коллективных способов обучения как одно из направлений гуманизации образования. 2. Работа с неуспевающими учащимися	Март	Зам. директора по УВР
7	1. Конференция «Учиться самому, чтобы успешнее учить других»	Апрель	Зам. директора по НМР
Третий год обучения. Тема «Выбор индивидуальной линии»			
1	1. Культура педагогического общения. 2. Микроисследование «Выявление тенденций к стилям педагогического общения»	Сентябрь	Педагог-психолог
2	1. Семантический дифференциал. 2. Шкала самооценки личности	Октябрь	Педагог-психолог
3	1. Пять моделей возможной обученности человека. 2. Дискуссия «Отметка и оценка — одно и то же?». 3. Основные качества устного ответа, подлежащие оценке	Ноябрь	Зам. директора по УВР
4	1. Домашнее задание: как, сколько, когда. 2. Виды индивидуальных и дифференцированных заданий учащимся	Декабрь	Зам. директора по УВР
5	1. Введение в активные методы обучения (превращение модели в игру, имитационные игры). 2. Внеклассная работа по предмету	Февраль	Зам. директора по УВР



6	1. Навыки коммуникации и общения в современном образовании. 2. Имидж современного учителя	Март	Педагог-психолог
7	1. Потребность в успехе. Мотив и цель достижения. 2. Дискуссия «Почему школьники редко переживают на уроке чувство успеха?»	Апрель	Зам. директора по НМР
8	Творческий отчёт учителей	Май	Зам. директора по НМР

Ресурс наставничества в адаптации начинающих педагогов к профессиональной деятельности

Один из вариантов работы с начинающими специалистами — вхождения в новую деятельность — это наставничество. Наставничество в современном образовательном процессе как форме работы с молодыми педагогами указывает на недостаточность других используемых управленческих и образовательных технологий подготовки специалистов и возможность применить этот тип отношений как резерв успешного управления профессиональным становлением личности.

Задача наставника — помочь начинающему педагогу реализовать себя, развить личностные качества, коммуникативные и управленческие умения. Но при назначении наставника администрация образовательного учреждения должна помнить, что наставничество — это общественное поручение, основанное на принципе добровольности, учитывать: педагог-наставник должен обладать высокими профессиональными качествами, коммуникативными способностями, пользоваться авторитетом в коллективе среди коллег, учащихся (воспитанников), родителей. Желательно и обоюдное согласие наставника и начинающего педагога в совместной работе.

Человек становится успешным наставником только в том случае, если он эффективно реализует навык наставничества. Руководителю образовательного учреждения следует стремиться к неформальному подходу в обучении начинающих педагогов: обучаюсь — делаю; делаю — обучаюсь; формировать общественную активность молодых учителей, обучать их объективному анализу и самоанализу. Не следует бояться таких форм работы с молодёжью, когда они сами становятся экспертами: присутствуют на педагогических советах, заседаниях предметных методических объединениях.

Проведение в течение учебного года систематической работы по формированию традиций наставничества позволяет:

- отработать усвоенные в период обучения в вузе содержание и методы педагогического сопровождения развития детей, взаимодействия родителей и педагогов школы на практике;
- освоить приёмы, направленные на сплочение педагогического коллектива и передачу педагогического опыта от одного поколения другому.



Знакомство с талантливыми педагогами, опытом инновационной деятельности и её плодами играет важную роль в формировании педагогического идеала начинающего педагога, а порой и в его коррективке.

Таблица 3. План работы наставника по адаптации начинающего педагога

№ п/п	Содержание работы	Срок	Ответственный
1. Подготовительная часть			
1	Изучение должностной инструкции учителя	Сентябрь	Наставник
2	Подготовка информационных материалов (списки администрации: должность, Ф.И.О., телефоны, № кабинета; правила внутреннего распорядка; режим работы школы и т.д.)	Октябрь	Наставник
3	Составление плана работы по адаптации начинающего педагога к профессиональной деятельности	Ноябрь	Зам. директора по УВР
2. Общая часть			
1	Вводное ориентационное собеседование	Сентябрь	Зам. директора по УВР
2	Ознакомление со школой и её сотрудниками	Сентябрь	Директор школы
3	Ознакомление с учебным кабинетом	Сентябрь	Зам. директора по НМР
4	Собеседование с председателем методического объединения и администрацией школы	Сентябрь	Зам. директора по НМР
3. Индивидуальная часть			
1	Совместная разработка системы уроков по теме или отдельного урока, внеклассные мероприятия	Сентябрь—май	Зам. директора по УВР
2	Совместная подготовка и отбор дидактического материала для уроков	Сентябрь—май	Зам. директора по НМР
3	Посещение уроков, внеклассных занятий и их последующий поэлементный анализ	Сентябрь—май	Зам. директора по УВР
4	Беседы с начинающим педагогом по различным разделам педагогики, научному содержанию предмета, частной методике преподавания	Сентябрь—май	Зам. директора по НМР
5	Обмен мнениями о новых изданиях по общепедагогическим вопросам и предметам	Сентябрь—май	Зав. библиотекой
6	Консультация по частным вопросам методики проведения внеклассного мероприятия	Сентябрь—май	Зам. директора по ВР
7	Отчёт о проделанной работе на заседании методического объединения	Апрель	Наставник
8	Подготовка характеристики с оценкой работы начинающего педагога за весь период адаптации	Апрель	Наставник



Стратегическое и организационное планирование

Ш № 2
2010 П

Таким образом, работа с педагогическими кадрами — важнейшая составляющая система управления школой и строится в соответствии со стратегическими целями образовательного учреждения и корректируется её тактическими целями. Стратегические цели, а следом и тактические, тесно связаны с мировоззрением, философией и принципами руководства. Работа с кадрами не только формируется под влиянием администрации школы, но и зависит от уровня развития школы. По состоянию кадровой политики вполне можно судить о том, на каком этапе развития образовательное учреждение находится.

