

# ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ШКОЛЫ



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

- управление персоналом
- работа с педагогическими кадрами
- проблемы начинающего учителя
- наставничество

## Эффективное управление кадровым потенциалом

Модернизация системы образования влечёт за собой существенные и качественные изменения в работе учителя. И учитель в одиночку вряд ли справится с ними. Более того, не каждое образовательное учреждение имеет такой арсенал связей и возможностей, чтобы гибко и эффективно адаптировать педагога к работе в новых условиях. Проблем в школе хватает. К этим проблемам мы относим следующие: внутришкольный контроль как форму оказания своевременной помощи учителю, посещение и анализ различных типов уроков по учебным дисциплинам как способ повышения дидактической культуры учителя, совершенствование работы с педагогическими кадрами в школе в целях повышения квалификации учителей.

Системная, непрерывная работа с педагогическими кадрами обес-

печивала бы решение этих проблем. Однако лишь 60% руководителей городских школ и 30% сельских отмечают свою подготовленность к этой работе. Причиной такой неподготовленности руководители школ называют недостаточное внимание в высших учебных заведениях к проблеме управления школой, в частности, к организации работы с педагогическими кадрами в школе, низкий уровень педагогической, управленческой культуры: недостаточное владение методикой, технологией внутришкольного контроля, методической работой с учителями; технологией изучения, обобщения, внедрения педагогического опыта, инспектирования; технологией обучения педагога самоанализу и анализу различных типов уроков с учётом специфики учебных дисциплин. Учителя в свою очередь отмечают, что руководители школ работу с педагогическими кадрами проводят несистемно, зачастую без должной подготовки.

Под работой с педагогическими кадрами в общеобразовательной школе мы понимаем деятельность директора, его заместителей,

руководителей предметных методических объединений с учителями, воспитателями по повышению их профессиональной компетентности, педагогического мастерства, квалификации, по сплочению коллектива, обеспечивающего конкурентоспособное функционирование школы на инновационной основе с широким использованием идей передового опыта отечественной и зарубежной школы.

Это целостная система взаимосвязанных мер, направленных на повышение педагогического мастерства учителя, развитие и повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом, а в конечном итоге — на повышение качества и эффективности учебно-воспитательного процесса, рост уровня образованности, воспитанности и развития школьников. Главное в работе с педагогическими кадрами — реальная, своевременная помощь педагогам в развитии их мастерства.

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;
- обучению без отрыва от основного места работы и возможности использовать полученные знания 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.

Одна из задач директора — думать о будущем школы. А это, прежде всего, связано с учительскими кадрами. 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.

Работать с профессиональным, творческим коллективом и легко и трудно. Легко, потому что педагогов отличает высокий уровень профессионализма, а сами они руководствуются чувством долга и ответственности. Трудно, ибо они ставят перед руководителями вопросы, не дают останавливаться на достигнутом. Каждый директор школы мечтает иметь педагогический коллектив с высоким уровнем развития.

Под уровнем развития коллектива понимается его способность самостоятельно ставить цели, строить и гибко изменять структуру взаимодействий, обеспечивающих достижение целей с максимальной эффективностью с учётом индивидуальных особенностей членов коллектива.

Кадры — основа любой школы. Школа живёт и функционирует только потому, что в ней есть учителя. Они создают её продукт, формируют культуру, внутренний климат, от них зависит социальная миссия школы. Директору важно строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и устранять отрицательные последствия его действий. Каждый педагог имеет желания, и он может оценить свои действия и действия окружающих. А это существенно влияет на результаты его труда. Директору школы приходится решать чрезвычайно сложные задачи, от чего в большей степени зависит успех школы.

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей школы. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

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

Каждый учитель хотел бы быть личностью, но не всегда видит путь, как достичь этого. Ему следует помочь, воспитывая на положительном опыте, вскрывая его потенциальные возможности.

В работе с кадрами ставятся следующие задачи:

- изучить уровень квалификации, профессионализма каждого учителя и воспитателя;
- определить формы повышения квалификации;
- изучить опыт учителей высокого профессионализма и сделать его достоянием всего коллектива;
- ознакомить 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;
- 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. В качестве примера приведу план работы с педагогическим персоналом общеобразовательной школы.

### План работы с педагогическим персоналом на учебный год

№ п/п	Содержание работы	Срок	Ответственный
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• начальных классов;</li> <li>• русского языка и литературы;</li> <li>• математики, физики и информатики;</li> <li>• химии и биологии;</li> <li>• истории и обществоведения;</li> <li>• технологии;</li> <li>• географии;</li> <li>• физкультуры и ОБЖ;</li> <li>• эстетического цикла;</li> <li>• воспитателей групп продлённого дня;</li> <li>• классных руководителей</li> </ul>	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 2009/10 учебном году	В течение года	Зам. директора по НМР

№ п/п	Содержание работы	Срок	Ответственный
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 на тему 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 2009/10 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? Узнать, что собой представляет каждый учитель, каковы качество его преподавания, потенциальные возможности, отношение к педагогической деятельности. Определить круг его интересов, эрудицию, уровень культуры. Особое внимание уделить молодым специалистам, помочь им стать учителями. Выделить группу ведущих учителей, отличающихся талантом, самобытностью. Постичь свойства их мастерства, рассказать о них на педагогическом совете. Сделать их наставниками молодёжи.

### Работа с молодыми учителями

Отдельное и очень серьёзное направление работы директора — помощь молодым специалистам. Педагогический состав школ стремительно стареет. Одной из первостепенных задач становится всемерная поддержка тех немногих молодых специалистов, которые выбрали нелёгкий путь учителя. Появление в коллективе молодых специалистов — радость для директора и педагогов. В то же время неудовлетворённость некоторых молодых педагогов своей работой иногда полностью лежит на совести администрации и,

прежде всего, директора. Задача руководителя общеобразовательного учреждения — помочь молодым педагогам адаптироваться в новом коллективе, сделать так, чтобы они не разочаровались в выбранном пути.

До прихода в школу молодых специалистов поздравили с началом работы на городской конференции, сказали тёплые, сердечные слова. Они пришли в школу с хорошим настроением, большинство с желанием работать, созидать, творить, с мечтой состояться в качестве учителя. Молодые учителя теоретически владеют новыми педагогическими технологиями и психологическими знаниями. У них разный уровень подготовки к работе в школе, культуры, у каждого своё понимание нравственных ценностей, свои ценностные ориентиры. Учитывая эти особенности, администрация школы должна строить работу, положив в основу уважительное, доброжелательное, бережное, доверительное отношение к молодому учителю. Он должен сразу почувствовать, что нужен в 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.

Некоторые молодые учителя быстро постигают опыт старших, другим это даётся труднее. Что помогает учителю достичь успеха, быть удовлетворённым своей деятельностью, чувствовать, что труд не напрасен? Можно на первое место поставить профессиональные знания учителя. Но только знаний недостаточно.

В общении с молодыми учителями 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 труд-

ности. Затраченные усилия впоследствии окупятся. Опытный учитель также будет хорошим помощником и наставником. Посещение уроков коллег будет настоящей школой для молодого специалиста.

Талантливые учителя, творчески мыслящие и работающие, встречаются нечасто, но они «соль земли». 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, мудро поставленные вопросы. Много идёт от таланта, но многое даётся трудом и постоянным поиском. Директору школы надо исследовать деятельность такого учителя и раскрыть её. Такой опыт в целом перенять вряд ли возможно, но приёмы, методику — вполне, а опыт будет формироваться у каждого свой.

Особые трудности в адаптации и выработке собственной системы преподавания молодые учителя испытывают на предварительной фазе своего профессионального развития (первый год работы) и на этапе вхождения в профессию (2–5 лет работы). Особенностью труда начинающих педагогов в том, что 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.

Проблемы, возникающие у молодых специалистов в начальный период их профессиональной деятельности, переживание неудач, преувеличение собственных просчётов, осознание большой ответственности пугают начинающего педагога, приводят к разочарованию в профессии и часто к уходу из школы. Учителя, которые в первый год своей 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 во взаимодействии с учениками, их родителями, опасается критики администрации и опытных коллег, постоянно волнуется из-за того, что 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. Молодым учителям нужно целенаправленно помогать. Для этого в нашей школе функционирует школа молодого учителя. В работе используются различные формы: лекции, дискуссии, обмен опытом, но цель одна — вооружить начинающего учителя конкретными знаниями, показать применение теории на практике. Нельзя требовать от учителя высокого результата, если не научили, не объяснили, не помогли.

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

Педагогический рост учителя, осуществляемый путём проб, ошибок, заблуждений, преодоления себя, — не что иное, как постоянный эксперимент с детьми, последствия которого могут быть драматическими: исправить педагогический брак очень трудно, а зачастую и невозможно. Предупредить педагогические ошибки молодого учителя, свести к минимуму последствия его профессионального несовершенства — цель деятельности «Школы молодого педагога». Центральное звено в организации работы с молодыми специалистами — оказание им психолого-педагогической поддержки, методической помощи, а также повышение их общей и профессиональной культуры. Необходимо помочь молодому педагогу работать в условиях обновляющейся педагогической практики, научить его использовать свои личностные и профессиональные резервы, строить индивидуальную систему целостной педагогической деятельности. Сегодня велика потребность в ориентации учебного процесса на индивидуальные возможности и личностные запросы педагогов. Приведённый ниже план поможет администрации школы спланировать работу в школе молодого педагога (молодого специалиста).

### План работы школы молодого педагога

№ п/п	Тема занятий	Срок	Ответственный
<b>Первый год обучения.</b> <b>Тема «Знания и умения учителя — залог творчества и успеха учащихся»</b>			
1	1. Презентация программы школы молодого учителя. 2. Знакомство с локальными актами школы. 3. Микроисследования «Потенциальные возможности молодых 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 молодых учителей	Сентябрь	Директор школы  Зам. директора по НМР Зам. директора по УВР
2	1. Требования к плану воспитательной работы. Методы познания личности. 2. Методические разработки: 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

№ п/п	Тема занятий	Срок	Ответственный
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. Крулый стол «Управленческие умения учителя и пути их дальнейшего развития».	2. Микроиссле-	дование «Приоритеты творческого саморазви-
тия»			
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 личносно 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. Микроисследование «Какой должна быть работа с молодыми учителями». 2. Конференция «Учиться самому, чтобы успешнее учить других»	Апрель	Зам. директора по НМР
<b>Третий год обучения.</b> <b>Тема «Выбор индивидуальной линии»</b>			
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

№ п/п	Тема занятий	Срок	Ответственный
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 молодых учителей	Май	Зам. директора по НМР

### Наставничество: хорошо забытое старое

Одна из важнейших задач директора школы — организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде. Решить эту проблему поможет создание системы школьного наставничества. Современной школе нужен компетентный, самостоятельно мыслящий педагог, психически и технологически способный к реализации гуманистических ценностей, к осмысленному включению в инновационные процессы. Однако даже при высоком уровне готовности к педагогической деятельности личностная и профессиональная адаптация молодого учителя протекает длительно и сложно. Несмотря на то, что наставничество как форма работы с молодыми специалистами существует давно, тем не менее администрация образовательных учреждений нуждается в методической литературе, в которой бы содержался материал о том, как организовать наставничество в школе.

Для молодого специалиста вхождение в новую деятельность сопровождается высоким эмоциональным напряжением, требующим мобилизации всех внутренних ресурсов. Решить эту стратегическую задачу поможет создание гибкой и мобильной системы наставничества, способной оптимизировать процесс профессиональ-

ного становления молодого учителя, сформировать у него мотивации к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации. В этой системе отражена жизненная необходимость молодого специалиста получить поддержку опытного педагога-наставника, который готов оказать ему практическую и теоретическую помощь на рабочем месте и повысить его профессиональную компетентность. Возврат к наставничеству как форме работы с молодыми педагогами указывает на недостаточность других управленческих и образовательных технологий подготовки специалистов и возможность применить этот тип отношений как резерв успешного управления профессиональным становлением личности.

Задача наставника — помочь молодому учителю реализовать себя, развить личностные качества, коммуникативные и управленческие умения. Но при назначении наставника необходимо помнить, что наставничество — это общественное поручение, основанное на принципе добровольности, и учитывать следующее: педагог-наставник должен обладать высокими профессиональными качествами, коммуникативными способностями, пользоваться авторитетом

в коллективе среди коллег, учащихся (воспитанников), родителей. Желательно обоюдное согласие наставника и молодого специалиста на совместную работу.

Организация наставничества — это одно из важных направлений деятельности любого руководителя. Человек становится успешным наставником только в том случае, если он эффективно реализует навык наставничества. Руководителю образовательного учреждения следует стремиться к неформальному подходу в обучении педагогической молодёжи: обучаюсь — делая; делаю — обучаясь; формировать общественную активность молодых учителей, обучать их объективному анализу и самоанализу. Не следует бояться таких форм работы с молодёжью, когда они сами выступают в качестве экспертов: присутствуют на педагогических советах, заседаниях предметных методических объединениях, выступают на педагогических чтениях и научно-практических конференциях.

В каждой школе складываются свои традиции, своя система работы с молодыми педагогическими кадрами. От того, как новичка встретит коллектив во главе с руководителем, будет зависеть успешность специалиста.

Знакомство с талантливыми педагогами, опытом инновационной деятельности и её плодами играет важную роль в формировании педагогического идеала молодого специалиста, а порой и в его корректировке.

Наставничество — одна из форм передачи педагогического опыта, в ходе которой начинающий педагог практически осваивает персональные приёмы под непосредственным руководством педагога-мастера. При осуществлении наставничества теоретический курс сведён к минимуму, акцент ставится на формирование практических умений и навыков. В целях оказания помощи молодым специалистам в их профессиональном становлении назначаются наставники. Наставничество — самый важный и успешный метод, способствующий развитию профессионала. Наставник оказывает стажёру повседневную помощь в приобретении профессионально-педагогических знаний, умений и навыков, проводит необходимую воспитательную работу, контролирует выполнение индивидуального плана, составляет развёрнутую характеристику молодого специалиста. Для этого разрабатывается план работы наставника с молодым специалистом.

### План работы наставника по адаптации к педагогической деятельности

№ п/п	Содержание мероприятия	Срок	Ответственный
<b>1. Подготовительная часть</b>			
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 молодого специалиста к педагогической деятельности	Ноябрь	Зам. директора по УВР
<b>2. Общая часть</b>			
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

№ п/п	Содержание мероприятия	Срок	Ответственный
4	Собеседование с председателем методического объединения и администрацией школы	Сентябрь	Зам. директора по НМР
<b>3. Индивидуальная часть</b>			
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 молодым специалистом по определённым 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 молодого специалиста за весь период адаптации	Апрель	Наставник

Таким образом, работа с педагогическими кадрами — важнейшая составляющая система управления школой. Она строится в соответствии со стратегическими целями образовательного учреждения и корректируется её тактическими целями. Кадровая работа — это цели, ценности и принципы в работе с педагогами, это свод правил, норм и принципов относительно всех аспектов работы с педагогическим коллек-

тивом, ориентированный на достижение стратегических целей школы. 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 своего развития находится образовательное учреждение. **НО**