

# КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ!



**Евгений Борисович Куркин,**  
*ведущий научный сотрудник  
Федерального института развития  
образования, кандидат педагогических наук*

**Кадровая ситуация в образовании даже не кризис — это скорее конфуз, парадокс, недоразумение. Число выпускников педагогических вузов значительно превышает количество вакансий. При перепроизводстве кадров в стране практически не обновляется педагогический корпус. Это стало причиной серьёзных системных изменений в структуре педагогических кадров.**

- кадры • мотивация • карьера • «ожидание окончания трудовой деятельности»
- бригада • повышение квалификации

**И**з школы давно ушли мужчины-учителя, женщины составляют более 86% учителей России. Увеличилось количество учителей, имеющих стаж более 10 лет, доля пенсионеров в 2010 году составляла 18%, а в настоящее время в некоторых областях, в том числе в Московской, оценочно достигает более 30%. Высокая доля учителей пенсионного возраста связана с уровнем оплаты труда и долей вакансий. При этом доля педагогов до 30 лет составляет всего 13%. В 40% российских школ обновление педколлектива практически не происходит, а в 60% ежегодно появляются 1–2 молодых учителя.

По данным Минобрнауки РФ, в 2008 году было 40 000 вакансий учителей, а в 2011 их осталось восемь тысяч. Уровень

безработицы в регионах не влияет на возрастную структуру преподавательского корпуса. Необходимость привлечения в систему пожилых людей вызвана неконкурентностью рабочего места учителя на рынке труда: даже безработица не способствует привлечению молодёжи в образование, а более высокий уровень оплаты труда лишь удерживает пенсионеров в системе.

То, что система производства кадров на 80% работает вхолостую, — результат существенного системного сбоя, признаки которого ощущались ещё 25–30 лет назад. Кадровый парадокс, пик которого мы наблюдаем, вызван не только социально-экономическими, но и политическими, историческими, а также смысловыми причинами, связанными со сменой поколений в среде учительства, изменениями мировоззренческого и идеологического порядка.

## Мотивация и карьера

Структурные изменения в массовом сознании, характерные для этапа первоначального накопления капитала, когда деньги становятся капиталом и основным стимулятором трудового энтузиазма, а карьера приобретает черты обязательного атрибута успешности, охватили и учительство. Эти стимулы определяют мотивационную сторону поведения, вносят изменения в идеологические установки учительства, чего организаторы образования не учитывают. Наряду с тем, что пенсионеры не хотят уходить, ибо только начинают зарабатывать, возникают новые трудности с удержанием в профессии опытных учителей и молодых специалистов.

Вне педагогической профессии оказываются наиболее успешные студенты педвузов, только 11,5% из них намерены стать учителями. Но не меньшая проблема — удержать в профессии тех, кто пришёл в школу.

Основные карьерные устремления педагогов — ожидание окончания трудовой деятельности — малопривлекательны для молодых. Эти ожидания живут и воспроизводятся естественным образом. «Такая ориентация мало пригодна для молодых педагогов, когда впереди 25–30 лет работы с низким социальным статусом и общественным признанием»<sup>1</sup>.

С особой остротой кризисные явления в учительской среде проявляются в антимотивационных состояниях, которые авторы публикаций на эту тему называют «ожиданием окончания трудовой деятельности». Эти состояния связаны с тем, что при подготовке кадров отсутствует отбор по личным качествам профпригодности, хотя всем известно, насколько это необходимо для профессии учителя, отличающейся многообразием ролей и профессиональных предназначений.

Многообразие ролей реализуется в основном благодаря личностным качествам учителя, и это позволяет осуществлять коммуникации с различными возрастными категориями детей и подростков, постоянную рефлекссию как соб-

ственных действий, так и поведения детей в условиях учебного процесса и за его пределами; обладать широким кругом знаний в различных областях науки и техники, являть собой образец нравственного поведения, быть лично привлекательным.

Чтобы в образование пришли люди, обладающие подобным набором качеств, как показателей человеческого капитала, необходимы соответствующие вложения, обеспечение законом, осуществление на уровне государственных программ. Иными словами, это должно стать основой государственной политики в области образования. Отсутствие такой политики привело к тому, что в кадровых ресурсах образования сформировался кластер лиц, малоприспособленных для выполнения тех ролей, о которых мы говорили выше. Неудавшаяся педагогическая карьера убедила их в том, что необходимо сменить профессию, но они не знали, как это сделать. Именно эти учителя сформировали идеологию «ожидания окончания трудовой деятельности».

Своё развитие эта идеология получила в период, когда приходилось выживать наименее обеспеченным слоям населения и самой системе образования. Сегодня ситуация обостряется в связи с введением подушевого финансирования и демографическим спадом, вновь поставившими малокомплектную и малочисленную школу на грань вымирания. Количество таких школ за годы внедрения подушевого финансирования сократилось более чем наполовину, сохранившиеся школы влачат жалкое существование, а учителя получают нищенские зарплаты. Именно там в наибольшей степени проявляется кадровый голод и признаки кадровой катастрофы.

Тенденцию «ожидания» подкрепляют учителя-пенсионеры. Они работают «до конца учебного года», «до выпуска своих классов, а там будет видно». В коллективах школ сформировались довольно

<sup>1</sup> Митрофанов К.Г. Профессионализация профессионала: как растить учителя. Образовательная политика. 2012. № 4. С. 22–23.

многочисленные группы — носители идеологии выживания и ожидания окончания трудовой деятельности, не заинтересованные ни в переподготовке ни в повышении квалификации.

Между тем в ситуации невнятности профессиональных перспектив и собственного профессионального и карьерного роста привлекательность сферы образования для молодых людей резко снижается.

### Бригада

Необходима стратегия управления мотивационными состояниями учителей путём стимулирования и вовлечения их в активную деятельность на новых направлениях развития общего образования, связанных, например, с новым стандартом, создания на этой основе среды, насыщенной мотивационными факторами.

Механизмами такого вовлечения являются новые формы организации труда и ответственности за его результаты, а также включение этих учителей в процессы сотрудничества и соревнования в школе и на межшкольном пространстве.

Групповая организация учительского коллектива или бригады учителей, несущих коллективную ответственность за результаты труда в конкретных классах, например, разновозрастной параллели, стимулирует процессы взаимоконтроля, взаимозаменяемости, внутригрупповой специализации, когда обязанности в группе распределяются в зависимости от предпочтений каждого. Солидарная ответственность включает механизмы методической взаимопомощи и сотрудничества — того, что так необходимо учителям группы риска.

Переподготовка и повышение квалификации в такой группе-бригаде сводится к переучиванию или повышению квалификации всей группы одновременно. Эффективность обеспечивается несколькими факторами:

- тематика переподготовки концентрируется не на общих проблемах образования, а на конкретных вопросах обучения и воспитания учащихся группы классов;
- переподготовка организуется без отрыва от учебного процесса прямо в школе;
- по содержанию она представляет собой внедрение новой технологии в условиях конкретной бригады учителей и учитывает распределение ролей в бригаде, сложившееся естественным путём, а также предпочтения учителей и их реальные возможности.

Групповая организация педагогического коллектива станет эффективнее, если в составе групп-бригад наряду с учителями пенсионного и предпенсионного возраста войдут и опытные учителя среднего, наиболее продуктивного возраста, а также молодёжь.

На фоне группы и при её участии каждый из заинтересованных педагогов должен иметь возможность собственного профессионального развития. Мало того, участие в групповой деятельности стимулирует это развитие, при условии доминирования в группе установок, нацеленных на успех.

Расширение спектра решаемых профессиональных задач связано с более глубоким вхождением в профессию, чаще всего это и есть повышение квалификации учителя. Реальный спрос на повышение квалификации возрастёт, если критериями станут конкретные задачи, которые учитель сможет решать с помощью такого повышения, и овладение им действиями, которыми он не владел.

Мы можем говорить о карьере как индивидуальном профессиональном пути, как совокупности карьерных циклов, каждый из которых состоит из мини-стадий профессионального развития и чередуется с краткими периодами переподготовки.

### Переподготовка

Когда речь идёт о переподготовке, важно понимать, что предстоит сложнейшая работа, можно даже сказать, болезненная операция на человеческом сознании. Переподготовка оправдана, когда необходим резкий поворот, смена технологий, введение принципиально новых стандартов и т.д. Тогда работа с кадрами осуществляется дифференцированно, с учётом стажа и возраста учителей по «профессиональным возрастам» (К.Г. Митрофанов): адаптант, интерн-стажёр, специалист, многофункциональный специалист, мастер. Такая работа требует координации различных структур и организаций.

Стандарты второго поколения, а также последние методические указания Минобрнауки в области воспитательной компоненты, по-новому расставили приоритеты в общем образовании. Сегодня, учитывая тенденции перестройки общего образования, можно констатировать, что три основных компонента содержания общего образования: знания, универсальные учебные действия (умения), воспитание и социальное образование — равны по своей приоритетности и выделяются в самостоятельные направления образовательной деятельности.

Такой подход существенно изменяет саму конструкцию учебного и воспитательного процессов, и, если ничего в этом смысле не изменится, то в каждое направление оформится в самостоятельный процесс, ибо только так можно реализовать принцип равенства приоритетов на практике. Это означает, что теперь, уже для обеспечения целостности учебно-воспитательного процесса, как многофункционального комплекса, нужна организационная интеграция.

Иными словами, необходимы такие формы организации обучения и воспитания, которые обеспечивали бы приоритетность каждого направления и в то же время представляли собой единый комплекс, работающий на реализацию общих целей образования.

С точки зрения формы, комплекс представляет собой единство классной и внеклассной деятельности, а также дополнительного образования. Выделяемые в соответствии со стандартом

часы на внеклассную деятельность позволяют сделать такую конструкцию реальной.

Традиционный урок — универсальная форма организации учебного процесса, более характерен для знаниевого компонента, а в условиях многокомпонентного содержания позволяет организовать применение освоенных УУД в деятельности по усвоению знаниевого содержания конкретных учебных предметов.

Поэтому вместе с новым стандартом в школу приходят и новые формы организации образования. Специалисты считают, что для эффективного овладения УУД необходимы тренинги. Тренинг — первичная форма организации учебных занятий по формированию навыков, умений, действий. Тренинг позволяет поэлементно усвоить каждое действие.

В то же время неопценимы преимущества проекта. Проекты связаны с учебно-познавательной, воспитательной, социальной видами деятельности. Они выходят за рамки урока и как бы связывают классную и внеклассную образовательную деятельность, создавая смысловые модули содержания образования.

Особых форм организации требуют коммуникативные УУД, связанные с формированием среды развивающего общения и коммуникационной деятельностью. Такой средой должен стать класс, превращённый в первичную педагогическую систему, некий тренажёр коммуникаций. Актуальны технологии формирования групповой структуры класса, внутригруппового и межгруппового взаимодействия. Для классных руководителей и специалистов-предметников в этих условиях необходима специализация и овладение перечисленными технологиями.

Принципиальными особенностями отличаются школьный клуб — характерная

для детей и подростков форма самоорганизации в образовательных целях, а также кружок и студия в дополнительном образовании. Действующий стандарт позволяет привлекать специалистов кружковой работы различных профилей.

Комплекс классно-внеклассной воспитательной и учебной деятельности подразумевает наличие характерных форм этой деятельности. Перечисляя их, мы в какой-то мере обозначаем круг деятельности организаций повышения квалификации и переподготовки кадров учителей. Строить эту конструкцию в школе должны специалисты, которых наши вузы не готовят и в принципе этим не озабочены. Учителя-предметники не готовы выполнять эту работу в принципе.

Новые формы классно-внеклассной учебной и воспитательной деятельности потребуют переподготовки учителей по новым специальностям, связанным с организацией тренингов, проектной деятельности, клубными формами образования.

В условиях нового стандарта общего образования школа ожидает учителя, способного заниматься организаторской деятельностью, формированием и руководством классного коллектива (воспитатель, классный руководитель, менеджер в образовании), дополнительным образованием (руководитель школьного клуба, кружка, студии), экспертированием, консультированием (руководитель учебных проектов), составлением учебных и воспитательных программ (разработчик содержания), тестированием и оценочной деятельностью (разработчик и технолог).

Таким образом, рамки профессии расширяются, включая в себя различные специальности. Поэтому карьерный рост представляет собой вначале движение на пути к специализации в рамках классной работы и предмета преподавания, а затем расширение учебной и воспитательной сфер в условиях полифункциональной деятельности педагога воспитателя и организатора. Освоение вто-

рой, третьей, четвертой специальностей даёт учителю шанс повысить конкурентоспособность, работать многопланово, соответствовать вызовам времени.

Эффективность педагогического труда многократно повышается в условиях его кооперирования. Групповая педагогическая деятельность — основа технологизации образования.

Специалисты отмечают крайнюю неэффективность индивидуальной переподготовки и повышения квалификации учителей. Новые веяния связывают этот процесс с целыми педагогическими коллективами, когда переподготовка организуется на рабочих местах прямо в школе.

Эффективная организация переподготовки учителей в школе связывается не с целым школьным коллективом одновременно, а с группой учителей, работающих в одно-возрастной параллели или с группой классов. Одновременность в этом случае рассматривается как поэтапный непрерывный процесс переподготовки всех учителей в школе в течение определённого времени.

### **Государственная кадровая политика**

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации не могут быть делом только специализированных организаций, это главная задача деятельности органов управления образованием. Исходя из анализа ситуации, эти органы определяют политику в области подготовки и переподготовки кадров и осуществляют конкретные меры по её реализации. В условиях очевидного кризиса кадрового обеспечения и кадровой политики, осуществляемой прежде, это политика кризисного управления кадрами, представляющая собой особую антикризисную программу развития кадрового потенциала отрасли.

Эта программа должна предусмотреть чрезвычайные меры по укомплектованию

кадрами территорий, испытывающих наибольший дефицит учителей, а также особые меры по закреплению молодых учителей и стимулированию потенциальной готовности всех учителей к переподготовке и повышению квалификации. К таким мерам относятся:

- формирование конкурентной, насыщенной мотивационными факторами среды в образовании и вовлечение учителей в соревновательную деятельность;
- обновление педагогических коллективов: закрепление молодых и перспективных учителей, сокращение «старения» коллективов путём плановой замены пенсионеров, вытеснение из школы лиц, малопригодных в профессии, ожидающих окончания трудовой деятельности;
- обеспечение карьерных устремлений молодых учителей: смягчение для них трудности вхождения в профессию и её освоения, подготовка профессиональных стандартов для учителей, формирование чётких динамических характеристик развития в профессии;
- применение в организациях общего образования прогрессивных форм организации коллективного труда, стимулирующих заинтересованность в результатах и качестве образования, а также повышающих мотивацию педагогов.

Ведущая роль здесь принадлежит руководителям конкретных образовательных учреждений и организаций.

Сегодня именно руководство каждой конкретной школой в наибольшей степени заинтересовано в повышении собственной квалификации и переучивании учителей, потому что задача администрации, органов управления, систем повышения квалификации — стимулировать учителя, интересовать его в собственном профессиональном росте и достижении этапов мастерства в наиболее короткие сроки.

Новая модель повышения квалификации и переподготовки кадров — результат совместных действий управляющих структур различных уровней, руководства учреждений и организаций образования и специализированных организаций повышения квалификации и переподготовки кадров.

### Новая модель

Задача организаций, занимающихся переподготовкой и повышением квалификации, — отказаться от лекториев и лекционных курсов в пользу деятельностных методов. На основании материалов анкетирований, собеседований, наблюдений специалисты устанавливают состав групп и содержание повышения квалификации учителей. Содержание обсуждается с каждым учителем, обсуждаются конкретные задачи и формы организации его продвижения и профессионального роста.

Специалисты составляют план и подбирают состав команды сопровождения для групп повышения квалификации. В зависимости от этапа профессионального развития учителей формируются группы интернов и специалистов с различным содержанием повышения квалификации. Эти группы лучше формировать из учителей нескольких близлежащих школ куста, что способствует взаимообмену и возникновению элементов соревнования.

Повышение квалификации начинается с переподготовки администрации школ. Краткосрочные сборы административных команд школ нацелены на ознакомление с инновациями, которые станут содержанием предстоящей переподготовки учителей из их школ, и согласование планов работы с этими учителями в школе. При этом отрабатываются практические приёмы и техники стимулирования учителей на применение инноваций в учебном процессе после повышения квалификации.

Первое занятие — короткий 2–3-дневный установочный семинар, который обеспечивает распредмечивание и вхождение в тематику предстоящего курса повышения квалификации. Наиболее продвинутой формой — организационно-деятельностная игра.

Последующие занятия проходят по схеме: теоретические обсуждения очередных задач и моделирование ситуаций в ролевых играх во время общих сборов групп учителей, отдельно интернов и специалистов. При последующей апробации технологических элементов на уроках в школах специалисты переподготовки присутствуют на некоторых уроках.

На следующей фазе происходит обсуждение итогов практической апробации нововведений в ходе уроков в школах и намечается содержание очередного шага в повышении квалификации, делаются установки на апробацию, а также намечаются открытые уроки учителей по их желанию и рекомендациям специалистов. Завершается конкретный курс повышения квалификации конкурсом-семинаром и/или экзаменом на присвоение квалификационной степени. Специалисты академии выдают администрации школы рекомендации по работе с группами учителей, прошедших повышение квалификации.

Повышение квалификации многофункциональных специалистов несёт в себе другое содержание и формы организации, связанные с практикой погружения во вторичные специальности в образовании. По своему характеру это переподготовка. Вопрос оценки этапа профессионального развития претендентов на повышение квалификации в форме, характерной для многофункционального специалиста, изучается на месте, в школе. Именно там определяются потребности школы в дополнительной специальности претендента и его желания и возможности эту специальность освоить.

Необходимая теоретическая подготовка осуществляется в форме коротких 2–3-дневных лекционных мини-курсов практической направленности с дальнейшим выполнением заданий в школе и отчёте о их выполнении на следующем 2–3-дневном сборе. Задания носят исследовательский характер, все действия, выполняемые педагогами, фиксируются в дневниках педнаблюдений и обсуждаются в процессе сборов.

На определённом этапе обучения выполняются образовательные или воспитательные проекты, связанные с тематикой переподготовки. Администрация школы вместе с представителем организации переподготовки участвует в организации практики слушателей в школе и оценивает их успешность. Учёба заканчивается публичным отчётом в форме открытого конкретного мероприятия в школе и квалификационным экзаменом.

Важно подкрепить успешное завершение повышения квалификации в школьном коллективе учителей и зафиксировать, в чём именно оно заключается, поскольку происходит полное забвение всего того, что даёт повышение квалификации, когда учитель возвращается к будничной работе.

Чтобы этого не происходило, необходимо сохранить тот коллектив, который сложился в процессе повышения квалификации и переподготовки и стал носителем новых идей, способов педагогического труда и содержания образования. Одна из форм сохранения переподготовленного коллектива — упомянутая нами бригадная организация труда учителей. Преимущество такой организации в том, что, в отличие от методических объединений, бригада работает с одними и теми же детьми, поэтому практика взаимодействия нацеливается на проблемы реального учебного процесса.

### **Организация повышения квалификации**

Повышение квалификации и переподготовка учителей, совмещающие различные формы организации, деятельностных методик и инновационного содержания, приближённые к реалиям учебного процесса в школе, потребуют существенных изменений в структуре, кадрах и содержании деятельности самих организаций повышения квалификации и переподготовки учителей.

Для работы в таких условиях необходима гибкая структура, охватывающая территорию области своими подразделениями, расположенными в различных городах, районах. Необходимо объединить существующие территориальные подразделения в единую сеть, центр которой — региональная организация.

Смысл такого объединения в концентрации ресурсов, необходимых для работы по скоординированной программе непрерывного повышения квалификации и переподготовки, когда работа с кадрами в школах, заключивших договор со специализированными организациями, находится под постоянным вниманием профессионально подготовленных специалистов и осуществляется по индивидуальной для каждой школы и согласованной с каждым учителем программе.

Объединение в составе академии и территориальных подразделений имеет ресурсные возможности организации части учебного процесса по повышению квалификации и переподготовке кадров учителей в условиях центра, в то же время организует через специалистов на местах инновационную практику в условиях «родных» школ, а также выполняет функцию технологического обеспечения приживаемости инноваций в школах.

Структура новой организации должна соответствовать новому содержанию и технологиям повышения квалификации и переподготовки кадров. В таких условиях следует отказаться от громоздкой структуры предметных кафедр и пойти по пути формирования мобильных специализированных центров, выполняющих

менеджерские функции планирования и организации деятельности, и привлечения специалистов по контрактам, для конкретных программ переподготовки и повышения квалификации, а также технологического обеспечения выживаемости инноваций в условиях современной школы.

Такие центры должны специализироваться на условиях многообразия территориальных особенностей групп учителей. Имеются в виду учителя сельской местности, учителя, проживающие в малых и средних городах, являющихся носителями культурных традиций, учителя, проживающие в малых и средних городах-новоделах, учителя, проживающие в крупных городах.

Дополнительное образование учителей в школе в рамках таких специальностей, как формирование и руководство классным коллективом (воспитатель, классный руководитель, менеджер в образовании), дополнительное образование (руководитель школьного клуба, кружка, студии), экспертирование, консультирование (руководитель учебных проектов), составление учебных и воспитательных программ (разработчик содержания), тестирование и оценочная деятельность (разработчик и технолог), требует подготовки собственных кадров, способных этот пласт переподготовки учителей обеспечить теоретически и организационно. **НО**