

ПРОЕКТИРОВАНИЕ кадровой концепции в общеобразовательной школе

Светлана Рыкина,
директор средней школы № 423 г. Кронштадта

Людмила Пасько,
заместитель директора по научно-методической работе

Анализ кадровой ситуации в государственных общеобразовательных школах России свидетельствует о проявлении целого ряда негативных тенденций, которые потенциально опасны для существования и развития школьного образования как такового. Сегодня мы затрагиваем тему преобразований в кадровой политике современной школы — тему столь важную именно потому, что образование, школа начинаются с людей, чьими умами и сердцами наполняется весь многогранный процесс обучения, — с учителей. Так каково же место учителя в нынешней школе и каким оно должно стать?

Рассматривая эти тревожащие и уже ощутимые тенденции, во-первых, укажем на падение социального статуса школьного учителя, средняя заработная плата которого существенно меньше средней зарплаты в промышленности, повлёк за собой сокращение притока выпускников педагогических вузов в общеобразовательную школу, и, как следствие, не восполняются естественные потери в педагогических коллективах. Во-вторых, происходит резкое увеличение среднего и старшего возраста учителя школы, в результате чего нарушаются принципы преемственности преподавания, которые формировались на протяжении десятилетий и приносили свои плоды.

Важнейшим условием качества образования, обеспечиваемого

общеобразовательной школой, является высокий уровень научно-педагогического потенциала, квалификационные характеристики учителя. Образовательная среда — это система, в которой личность педагога является одной из главных составляющих.

Сущность кадровой политики средней общеобразовательной школы № 423 г. Кронштадта основана на знаниях теории мотивации, что даёт руководителю понимание того, что учёт различных мотивирующих факторов создаёт условия для саморазвития педагога, обеспечивает оптимальные условия побуждения его к продуктивному и качественному труду. Использование различных методов и средств, побуждающих педагогический коллектив совершенствоваться, работать в режиме развития, опирается на теорию справедливости, одну из теорий мотивации. Поэтому кадровый потенциал общеобразовательной школы отражает

не только профессионализм учителей и его подготовленность к выполнению своих функций в настоящий момент, но и совокупность их возможностей в долгосрочной перспективе — с учётом научной и педагогической квалификации, уровня мотивации, возраста, практического опыта, деловой активности, профессиональной мобильности, в том числе результативности и инновационности. Именно по уровню кадрового потенциала судят о качестве деятельности того или иного общеобразовательного учреждения. При таком подходе кадровый потенциал должен быть принят в качестве одного из основных объектов управления в школе.

В современных условиях, когда финансовая привлекательность учительской работы чрезвычайно низка, одним из главных стимулов для привлечения молодых специалистов в школу и их профессионального роста, сохранения стабильности имеющегося педагогического потенциала является возможность научного и карьерного роста при обеспечении организационных, психолого-педагогических, научно-методических условий; реализация системы принципов мотивации и стимулирования к профессиональному развитию учителя.

Решение поставленных задач возможно в результате реализации кадровой политики, обеспечивающей социальные гарантии, развитие творческого потенциала педагога, повышение его профессионального роста.

Цель кадровой политики ОУ средней школы № 423 — реализация стратегии формирования высокопрофессионального педагогического коллектива.

Реализация этой цели предполагает решение следующих задач:

1. Развитие системы мотивации и стимулирования к профессиональному росту педагогов школы.
2. Создание организационных, психологических и научно-методических условий для совершенствования профессионализма педагогических кадров.

3. Формирование принципов кадровой политики:

- подготовка резерва;
- формирование базы данных;
- создание системы мониторинга, анализ кадровой ситуации;
- реализация принципа преемственности;
- разработка механизмов, направленных на повышение престижа педагогической деятельности.

Краткое описание замысла

Кадровая политика может быть признана успешной при чётком функционировании управленческого аппарата, во главе которого стоит лидер, для которого создание высокопрофессионального сплочённого коллектива, обеспечивающего успешное протекание образовательного процесса, — это ключевой элемент эффективности управленческой деятельности современного руководителя.

Содержание процесса управления определяется сущностью управления, его целями, принципами, методами, функциями, спецификой учреждения, уровнем данного ОУ в общей системе органов управления.

В основе управленческой деятельности лежат принципы управления — основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей. Сущность управления достаточно полно и всесторонне отражают следующие принципы управления:

- сочетание коллегиальности и единоначалия;
- сочетание в управлении государственных и общественных начал;
- научность, неразрывная взаимосвязь теории и практики;
- плановость;
- системность и комплексность;
- эффективность, ориентация на конечные результаты.

Основы управления в школе — это создание благоприятных условий для успешного протекания учебно-воспитательного процесса.

Кадровый потенциал образовательного учреждения средней общеобразовательной школы должен отражать не только готовность педагогического коллектива к выполнению своей миссии в настоящий сложный период существования российской школы, но и совокупность всех творческих педагогических возможностей в долгосрочной перспективе.

Методические рекомендации по реализации цели:

— создание организационных, научно-методических и психолого-педагогических условий по привлечению студентов, выпускников педагогических вузов и педагогических училищ;

— создание условий, направленных на повышение престижа преподавательской деятельности;

— поиск партнёров — педагогических вузов в регионе и Российской Федерации;

— использование сети Интернет для привлечения выпускников педагогических вузов и опытных преподавателей;

— оптимизация стратегии формирования высокопрофессионального педагогического коллектива;

— создание психолого-педагогических условий для подготовки выпускников школы для поступления в педагогические вузы (с условием возвращения в школу);

— создание условий для профессионального роста преподавателей и горизонтальной карьеры каждого учителя школы.

План мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Ответственные
I. Разработка концепции кадровой политики в ОУ			
1.1.	Разработка принципов кадровой политики ОУ (модель компетентного педагога в программе развития)	до 2010 г.	директор школы, зам. директора по НМР
1.2.	Организация управления с учётом потребностей педагогического персонала (см. приложения № 1)	2005–2010 гг.	директор школы
1.3.	Разработка проекта «Педагогическая компетентность»	2005–2006 гг.	зам. директора по НМР
1.4.	Привлечение на работу молодых специалистов и опытных педагогов	2005–2010 гг.	директор школы
1.5.	Определение образовательного ценза для принимаемых на работу сотрудников	2005–2007 гг.	директор школы, зам. директора по НМР, зам. директора по УВР
1.6.	Обеспечение стабильности педагогического коллектива	в течение всего периода	директор школы, администрация школы
1.7.	Совершенствование системы повышения квалификации педагогического персонала (без отрыва от производства) с выдачей удостоверений о повышении квалификации	2005–2010 гг.	директор школы, зам. директора по НМР, зам. директора по УВР
II. Применение инновационных методов менеджмента в ОУ. Информационное обеспечение			
2.1.	Проведение мастер-классов и обучающих семинаров на базе школы	2005–2010 гг.	директор школы, зам. директора по НМР, зам. директора по ВР
2.2.	Организация работы по разработке портфолио (индивидуальных папок) педагогов	2006–2010 гг.	директор школы, зам. директора по НМР, зам. директора по УВР
2.3.	Обеспечение организационных и научно-методических условий для развития горизонтальной и вертикальной карьеры педагогов	2005–2010 гг.	директор школы, зам. директора по УВР
2.4.	Создание психолого-педагогических и организационных условий для работы педагогов в режиме самоконтроля (анализ, самоанализ педагогической деятельности, представление опыта на педсоветах, совещаниях, административных совещаниях)	2006–2010 гг.	директор школы, зам. директора по НМР

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

2.5.	Организация творческих групп по актуальным вопросам педагогической управленческой практики	по текущему плану	директор школы, зам. директора по НМР
2.6.	Создание системы стимулирования педагогов	2006–2010 гг.	директор школы
2.7.	Обеспечение психолого-педагогических и научно-методических условий для самообразования педагогов и обучения в аспирантуре	2005–2010 гг.	директор школы
2.8.	Развитие и совершенствование информационной сети в ОУ	2007–2010 гг.	директор школы, зам. директора по АХЧ
2.9.	Разработка плана обмена информацией	2007–2010 гг.	директор школы, зам. директора по УБР, зам. директора по ВР
2.10.	Проведение регулярной отчётности в сфере кадровой политики	2 раза в год или 1 раз в полугодие	директор
III. Совершенствование микроклимата в педагогическом коллективе			
3.1.	Поддержание доброжелательных взаимоотношений между членами педагогического коллектива	в течение всего периода	директор школы, администрация школы
3.2.	Создание организационно-психологических условий для безконфликтных взаимоотношений	в течение всего периода	директор школы, администрация школы
3.3.	Обеспечение научно-методических и организационных условий для инновационной деятельности педагогов, претендующих на получение государственных наград, почётных званий, отраслей, региональных наград, грамот и благодарностей органов управления образованием	2005–2010 гг.	директор школы, зам. директора по НМР
3.4.	Стимулирование педагогов, участвующих в школьных и районных конкурсах педагогических достижений	2006–2010 гг.	директор школы
3.5.	Организация проведения месячников педагогического мастерства в школе	2005–2010 гг.	зам. директора по НМР
3.6.	Совершенствование системы поощрения педагогов школы, совершенствующих и развивающих свой творческий педагогический потенциал	2007–2010 гг.	директор школы

Ожидаемые результаты:

- Повышение имиджа школы русской духовной культуры.
- Обеспечение дальнейшей стабильности педагогических кадров.
- Формирование ценностного отношения к педагогической деятельности и почитания за честь работать в педагогическом коллективе школы № 423.
- Формирование философско-культурологического мировоззрения учащихся и педагогов школы.
- Повышение уровня профессиональной компетентности.

Для реализации концепции были разработаны:

- 1) принципы кадровой политики ОУ;
- 2) управление с учётом потребностей педагогического персонала;
- 3) план обмена информацией;
- 4) система принципов мотивации и стимулирования к профессиональному развитию;
- 5) схема контроля и поощрения работы учителя, использующего инновационный компонент;
- 6) помощь молодым специалистам.

Принципы кадровой политики ОУ

№ п/п	Наименование основополагающих принципов	Примечания
1.	Принцип контрактности (договор):	Заключение договора и строгое выполнение основных пунктов договора
	— предмет контракта	
	— обязательства сторон	
	— права сторон	
	— условия материального обеспечения	
	— условия труда	

Светлана Рыкина, Людмила Пасько. **Проектирование кадровой концепции в общеобразовательной школе**

	<ul style="list-style-type: none"> — режим работы и время отдыха — ответственности сторон — срок действия контракта — досрочное расторжение контраста — прочие условия (неразглашение контракта, перевод на другое место работы, решение текущих проблем переговорами, в случае возникновения споров двух сторон 	
2.	Управленческий принцип	Основан на современном управленческом менеджменте
3.	Принцип образования, профессионализма	Соответствия образования, категории, профессиональных качеств учителя
4.	Принцип компетентности	Обеспечение условий для повышения профессиональной компетентности педагогов с учётом требований основных направлений модернизации образования РФ
5.	Принцип мотивации	Совершенствование системы материального стимулирования и социальной защиты педагогов
6.	Принцип стабильности	Сохранение постоянного педагогического состава
7.	Принцип социальной и профессиональной защищённости	Предоставление гарантий сохранения рабочего места, получения зарплаты, безопасность труда
8.	Командный принцип (принцип коллективизма)	Работа в сплочённой единой команде единомышленников
9.	Принцип правового обеспечения	См. контракт (договор)
10.	Координирующий и контролирующий принцип	Осуществление контроля по плану и вне плана школы
11.	Принцип обновления кадров, привлечение молодых специалистов	Связь с педагогическими ВУЗами региона и России
12.	Принцип адаптации (виды адаптации: психофизиологическая, социально-психологическая, социально-организационная, профессиональная)	Для молодых специалистов и вновь прибывших
13.	Принцип преемственности	Обеспечение условий для успешного профессионального взаимодействия между учителями начальной школы и учителями-предметниками)
14.	Культурологический и культуротворческий принцип	Модель «Школа русской духовной культуры» перешла в новую стадию — «Русская культуротворческая школа». (см. Программу развития)
15.	Принцип информатизации и технологии	Освоение педагогических и компьютерных технологий
16.	Принцип гуманизации, создание благоприятного микроклимата	Благоприятный микроклимат в коллективе — залог педагогического успеха
17.	Нравственно-ценностный принцип	См. Программу развития
18.	Принцип самостоятельности и автономности	Возможность самостоятельно формировать и выбирать цели
19.	Принцип ответственности	См. контракт (договор)
20.	Принцип поддержки и взаимопомощи	Обеспечение благоприятных условий формирования микроклимата, способствующих взаимопомощи
21.	Принцип самореализации	Поддержка проявления творческого потенциала учителя, процесса роста становление профессионализма
22.	Принцип проектирования	В основе планирования лежит проектная деятельность. См. Программу развития
23.	Этический принцип	Соблюдение педагогической этики — основа благоприятного микроклимата
24.	Аналитический принцип	Регулярная отчётность

Управление с учётом потребностей педагогического персонала

№ п/п	Потребности	Реализация базовых потребностей	Ответственные
1.	Потребность в безопасности	Предоставление гарантий сохранения рабочего места, получения зарплаты (источника дохода), безопасности труда, комфортных условий, стабильности положения	директор школы
2.	Потребность в общении	Создание условий взаимного доверия, взаимопонимания, профессионального взаимодействия	директор школы, члены администрации
3.	Познавательная потребность	Обеспечение организационных и научно-методических условий для развития профессиональной компетентности, повышения квалификации педагогических работников	директор школы, члены администрации
4.	Потребность в автономии	Создание условий для возможности принимать независимые творческие решения, быть свободным ответственным за себя, свою деятельность	директор школы, члены администрации
5.	Потребность в достижении успеха	Содействие в самореализации педагога, обеспечение поощрений, одобрений, признания, благодарности, вознаграждения и др.	администрация школа
6.	Потребность в самореализации	Создание условий для проявления творческого педагогического потенциала работников. Поддержка процесса роста становления профессионализма, развитие личности	зам.директора по НМР, зам. директора по УВР
7.	Потребность в ресурсах	Обеспечение материальными и социальными ресурсами педагогических работников для успешной профессиональной деятельности, для обеспечения личных интересов, для удовлетворительного решения материальных проблем. Стабильная почасовая нагрузка, стабильная зарплата, обеспечение материально-технической базой, обеспечение высокого статуса «Учитель школы русской духовной культуры». Социальная поддержка	директор школы, зам.директора по АХЧ
8.	Этическая потребность	Создание условий для развития и становления педагогической этики, способствующей удовлетворению потребности педагога в нравственном саморазвитии и самосовершенствовании	члены администрации
9.	Потребность в положительных эмоциях	Содействие в обеспечении условий гармоничного взаимодействия между субъектами ОУ, ожидания успехов, создание условий взаимоуважения и доброжелательности	члены администрации
10.	Духовная потребность	Создание условий для формирования, развития и совершенствования системы личностных ценностей, для личностного и профессионального развития, духовно-нравственного самосовершенствования	директор школы, члены администрации

План обмена информацией

№ п/п	Содержание	Сроки	Ответственные
1.	Развитие локальной сети Интернет	2006–2010 гг.	директор школы
2.	Создание сайта школы	2007 г.	директор школы, зам. директора по УВР
3.	Использование электронной почты	2006–2010 гг.	зам. директора по УВР
4.	Информационное взаимодействие с учреждениями дополнительного образования	2006–2010 г.	директор школы
5.	Обеспечение информационного обмена с педагогическими ВУЗами Санкт-Петербурга	2005–2010 гг.	зам. директора по НМР
6.	Информационное взаимодействие с Российской академией образования	2005–2010 гг.	зам. директора по НМР
7.	Использование факса, как способа обмена информацией.	регулярно	администрация школы
8.	Школьные семинары, педагогические советы	по плану школы	зам. директора по НМР, зам. директора по ВР

Светлана Рыкина, Людмила Пасько. **Проектирование кадровой концепции в общеобразовательной школе**

9.	Участие в районных семинарах	по плану НМЦ	директор школы
10.	Педагогические чтения	III четверть	зам. директора по НМР, зам. директора по ВР
11.	Месячники (декады) педагогического мастерства	III четверть	зам. директора по НМР, зам. директора по ВР
12.	Взаимопосещение уроков в рамках работы методических объединений	в течение учебного года	зам. директора по НМР, руководители методобъединений (МО)
13.	Круглый стол	IV четверть	зам. директора по НМР
14.	Методический совет школы, методические объединения, информационные (производственные) совещания	по плану школы	зам. директора по НМР, руководители МО

Система принципов мотивации и стимулирования к профессиональному развитию (по Н.В. Немовой)

№ п/п	Мотивы к профессиональному развитию	Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития	Примечание
1.	Мотив самостоятельности, самореализации в творческой профессиональной деятельности	1.1. Открытие собственного мастер-класса для учителей школы, района. 1.2. Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать желаемый и наиболее удобный график работы (расписание). 1.3. Содействие в получении гранта на реализацию интересующего учителя проекта. 1.4. Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской программы	Обеспечение организационных и психолого-педагогических условий для профессионального роста педагогических работников, повышения квалификации, стимулирование инновационной самостоятельности
2.	Мотив личного развития, расширение информационного поля	2.1. Направление на стажировку или престижные курсы. 2.2. Предоставление времени (свободного дня) на методическую работу. 2.3. Творческий отпуск в каникулярное время. 2.4. Дополнительные дни к отпуску. 2.5. Оплата научно-методической литературы. 2.6. Содействие в переподготовке по интересующей учителя и руководителя школы специальности	Создание оптимальных условий для личного профессионального роста педагога
3.	Мотив самоутверждения, достижения социального успеха	3.1. Предоставление возможности распространения опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения. 3.2. Организация обобщения опыта, содействие в подготовке собственных публикаций и пособий к печати. 3.3. Представительство от школы на ответственных мероприятиях (конференции, семинары и т.д.) районного, городского, областного, федерального, международного значения. 3.4. Привлечение к руководству структурного подразделения методической службы школы. 3.5. Предоставление права на проведение семинаров для своих коллег. 3.6. Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых специалистов. 3.7. Рекомендации учителя для методической работы в НМЦ, в ВУЗе. 3.8. Рекомендации учителя для методической работы для работы экспериментальных группах	Обеспечение психолого-педагогических, научно-методических условий для реализации профессиональной карьеры, повышение имиджа «учителя школы» в глазах общественности

4	Потребность быть, работать в коллективе	4.1. Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы в жизни школы	Моральное и материальное поощрение учителей, проявивших инициативу в решении важных проблем в жизни школы
5.	Мотив стабильности защищённости	5.1. Гарантия защищённости от посягательств на профессиональную честь учителя со стороны вышестоящих руководителей, методистов, инспекторов. 5.2. Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу. 5.3. Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе	Обеспечение гарантий стабильности, защищённости
6.	Мотив состязательности	6.1. Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства. 6.2. Присвоение звания победителя школьных конкурсов профессионального мастерства и участников районного конкурса педагогических достижений. 6.3. Ходатайство и делегирование творческих педагогов на соискание премии Правительства региона в номинациях «Лучший учитель», «Лучший классный руководитель», «Лучший учитель России» (Федеральный уровень)	Совершенствование системы стимулирования преподавателей, творчески использующих свой педагогический потенциал

Схема процессуального контроля и поощрения работы учителя, использующего инновационный компонент в педагогической деятельности (этнокультурный компонент, «Свечки России», педагогические технологии, компьютерные информационные технологии)

Ф.И.О. учителя: _____ Учебный предмет: _____ Дата: _____	
Инновационный компонент определён:	
Баллы	
1. В методике работы	
1.1. Учебный материал даётся проблемно, изложение материала направлено на активизацию мыслительной деятельности учащихся	
1.2. Особое внимание уделяется самостоятельной деятельности учащихся: индивидуально — при выраженной обратной связи или в группах — при соблюдении принципов полисубъектного взаимодействия	
1.3. Отработка основных понятий происходит на нестандартных задачах, способствующих применению знаний в новой ситуации или решению конкретных практических задач. И (или) используется технология развития критического мышления	
1.4. Для одарённых учащихся или особо интересующихся учебным предметом, даются индивидуальные задания в рамках урока или вне его	
1.5. Применяются нестандартные формы уроков, или уроки учителя проводятся по одной из известных классических технологий развивающего, личностно-ориентированного, индивидуального обучения	
1.6. Педагогическое общение строится на принципах взаимного уважения, сотрудничества	
2. В отборе учебного материала	
2.1. При отборе учебного материала широко используется дополнительная литература, привлекаются сведения из периодической печати, используется информация о современных открытиях в науке, используется связь с жизнью	
2.2. Систематически подбираются задания повышенной сложности, направленные на развитие мыслительных способностей учащихся	
2.3. Содержание новых знаний увязывается со смежными дисциплинами, формируется межпредметное мировоззрение	
2.4. Структура содержания изучаемого материала строится в парадигме формирования компетентностей, а не просто знаний, умений, навыков	

Светлана Рыкина, Людмила Пасько. **Проектирование кадровой концепции в общеобразовательной школе**

3. В контроле и организации самостоятельной работы учащихся	
3.1. Контроль знаний проходит с использованием определённых методик	
3.2. Основная тяжесть самоподготовки ложится на урок	
3.3. Итоговый контроль проходит в форме анализа творческих заданий	
<p>БАЛЛЫ:</p> <p>3 балла — учитель использует в работе инновационный компонент.</p> <p>2 балла — имеет место частичное использование компонента.</p> <p>1 балл — учитель иначе понимает инновационный компонент или использует менее эффективные способы деятельности.</p> <p>0 баллов — компонент не используется.</p>	

Учителю, набравшему наибольшее количество баллов, присуждается материальное поощрение.

Помощь молодым специалистам в организации учебного процесса

№ п/п	Затруднения, которые может испытать молодой специалист в работе	Ответственные за помощь специалисту
1.	В проектировании учебного процесса, направленного на усиление самостоятельного творческого начала в педагогической деятельности	зам.директора по НМР
2.	В знании методологических основ компетентного подхода к образованию и механизмов его реализации	зам.директора по УВР, зам.директора по НМР
3.	В развитии проектно-исследовательской деятельности и социальной практики учащихся	зам.директора по НМР
4.	В работе со слабоуспевающими учащимися	руководители методобъединения
5.	В знании методологических основ лично-ориентированного подхода и механизмов его реализации	зам.директора по НМР
6.	В умении анализировать и адекватно оценивать свою педагогическую деятельность	руководители МО
7.	В умении использовать новые виды, формы, средств, методы; педагогические технологии	МО
8.	В умении применять стимулирующие методы	МО, зам. директора по УВР
9.	В умении реструктурировать содержание предмета, исходя из потребностей и возможностей учащихся	МО руководители МО
10.	В осуществлении текущего контроля в различных формах, а также итогового контроля	руководители МО
11.	В работе с одарёнными учащимися	зам.директора по УВР, зам.директора по НМР
12.	В развитии творческого мышления учащихся	зам.директора по НМР
13.	В использовании современных компьютерных технологий	зам.директора по УВР, учитель информатики
14.	В умении развивать самооценку и саморегулирование поведения учащихся	МО
15.	В овладении способами работы с различной информацией	МО
16.	В умении искать и исследовать необходимую информацию в различных источниках информации	руководители МО, зам. директора по НМР
17.	В формировании навыков учебного труда учащихся	МО