

# **РАБОТА С ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КАДРАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ГИМНАЗИИ**

**Попова В.С.**

**Муниципальное общеобразовательное бюджетное учреждение  
«Гимназия № 5», г. Оренбург**

Ключевым звеном в управлении школой являются кадры. Реализация приоритетного национального проекта «Образование» по направлениям «Внедрение современных образовательных технологий», «Повышение уровня воспитательной работы в школах» предъявляет новые требования к деятельности руководителей образовательной организации и всех институтов образования. Актуальным становится необходимость непрерывного совершенствования профессиональных качеств работников образования, предусматривающего повышение эффективности работы с педагогическими кадрами как начального этапа системы повышения квалификации учителей. Поиски новых путей и средств обновления методов, принципов, содержания, характера управления гимназией ориентированы на творческую инициативу педагогического коллектива и каждого учителя.

Работа с педагогами в гимназии наиболее эффективна, если она организована как целостная система. Ее успех зависит от заинтересованности педагогов в профессиональном развитии, от удовлетворенности коллектива организацией образовательного процесса в гимназии. Чем больше удовлетворен учитель своей работой, тем больше он заинтересован в совершенствовании своего мастерства. Перед руководителем образовательной организации стоит задача помочь учителю активизировать его профессиональную подготовку. Чтобы содержание работы отвечало запросам педагогов и способствовало саморазвитию личности учителя, работа в гимназии планируется с учетом профессиональных затруднений каждого учителя. Ее планированию предшествует глубокий анализ каждого из ее звеньев с точки зрения влияния их деятельности на рост педагогического и профессионального мастерства учителя [2].

Под работой с педагогическими кадрами в образовательной организации нами понимается деятельность руководителя образовательной организации, его заместителей, руководителей предметных методических объединений с учителями, воспитателями по повышению их профессиональной компетентности, педагогического мастерства, квалификации, по сплочению работоспособного, конкурентоспособного коллектива, обеспечивающего функционирование гимназии на инновационной основе с широким использованием передовых идей передового педагогического опыта как отечественной, так и зарубежной школы.

Ведущая роль в работе с педагогическими кадрами как целостной системы принадлежит методическому совету, работу которого возглавляет руководитель образовательной организации. Он призван координировать работу различных служб гимназии и творческих объединений педагогов,

стремящихся осуществлять преобразования в гимназии на научной основе. Методический совет является главным консультативным органом гимназии.

Так методический совет принимает активное участие в работе по аттестации кадров, планированию графика повышения квалификации педагогов, участию их в конкурсах профессионального мастерства, разработке Программы развития и ее реализации, проведению методических семинаров и др. [3, с. 121]

Основными направлениями системы работы с педагогическими кадрами в нашей гимназии являются:

- создание условий для непрерывного профессионального мастерства учителя;
- подготовка учителей к активному участию в инновационной деятельности;
- создание условий для изучения, обобщения и распространения передового педагогического опыта;
- информационное и материально-техническое обеспечение образовательного процесса;
- анализ, координация и коррекция работы учителей по проблемам образовательной деятельности гимназии.

В системе повышения профессиональной компетентности учителя ведущим компонентом является сама личность педагога, ее индивидуальные особенности, личностные качества, отношение к обновлению содержания и организации учебного процесса в гимназии. Поэтому залог успешной работы – это тесный контакт с учителями, четкое представление об их творческих возможностях, человеческих качествах, интересах, стремлениях, профессиональных трудностях и оказание учителю необходимой помощи. С этой целью у нас были проведены мероприятия (консультации, семинары, практикумы, «круглые столы»), в работу которых активно включились и сами педагоги.

Сначала на заседаниях педагогического совета изучались теоретические основы современных образовательных технологий, затем педагоги использовали в течение четверти или года ту или иную технологию в образовательном процессе, затем обобщали полученный опыт, делясь успехами и сомнениями с коллегами.

Главное в работе с педагогическими кадрами – оказание реальной, действенной, своевременной помощи педагогам в развитии их мастерства как сплава профессиональных знаний и умений, необходимых для современного педагога, его свойств, качеств личности.

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

- быстрой и качественной подготовке учителя к управлению инновационными процессами, вызванными модернизацией российского образования;

- обучению без отрыва от основного места работы и возможности непосредственного использования полученных знаний в профессиональной деятельности;
- возможности учета информационных потребностей учителей;
- реализации принципа индивидуализации и дифференциации обучения учителей;
- снижению затрат на обучение за счет сокращения расходов, связанных с замещением педагогических работников.

Повышение квалификации и их профессиональной компетентности отражено в данных о прохождении курсовой подготовки по различным проблемам.

Таблица 1 – Количество педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации за последние три года

2012-2013 учебный год	2013-2014 учебный год	2014-2015 учебный год
33 учителя	20 учителей	22 учителя

Одна из задач руководителя – 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 живет только в педагогическом коллективе». Очень важно, чтобы не только учителя, которые имеют за плечами не один десяток лет педагогического труда, сознавали свое 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 [5, с. 97].

Кадры являются основой любой школы. Школа живет и функционирует только потому, что в ней есть учителя. Они создают ее продукт, формируют культуру школы, ее внутренний климат, от них зависит социальная миссия школы. В связи с этим руководитель образовательной организации должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий.

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей гимназии. 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 профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Результаты работы гимназии неразрывно связаны с квалификацией педагогических кадров. Педагогический коллектив достаточно стабилен и профессионален. В гимназии насчитывается 57 педагогических работников, из них 55 человек (96 %) имеют высшее образование. 27 человек имеют высшую квалификационную категорию (47 %), 20 – первую квалификационную категорию (35 %), 2 – вторую квалификационную категорию (3 %).

К стимулам труда учителей относятся аттестация педагогических кадров и курсовая подготовка учителей. За три последних учебных года качественный состав педагогического коллектива существенно улучшился.

Таблица 2 – Распределение педагогических работников по квалификационным категориям

Количество пед.работников	2012-2013 учебный год		2013-2014 учебный год		2014-2015 учебный год	
	59		60		57	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
<b>Вторая квалификационная категория</b>	5	9	2	3	2	3
<b>Первая квалификационная категория</b>	20	35	18	30	20	35
<b>Высшая квалификационная категория</b>	22	37	25	41	27	47
<b>Звание «Заслуженный учитель РФ»</b>	0	0	0	0	1	2
<b>Звание «Почетный работник общего образования»</b>	2	3	2	3	2	4

Свою цель как руководитель инновационной образовательной организации я вижу в том, чтобы организовать работу так, чтобы она давала ощутимые результаты. Поскольку, когда речь идет о работе гимназии в режиме развития, именно кадровый потенциал является основным ресурсом всех инновационных преобразований в ней. И именно учителя должны ощутить назревшую потребность в переменах, поскольку какую бы мы ни захотели построить школу, в центре всегда будет профессиональная компетентность и уровень образованности учителей.

Никакой менеджмент, финансы и техника не заменят учителя-мастера, который остается для детей проводником в мир знаний, культуры и духовных ценностей.

Не секрет, что можно поставить привлекательные цели, разрабатывать великолепные планы преобразования гимназии, установить в ней самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят работать с полной отдачей [6, с. 165].

Выявить творческий потенциал учителя, изучить его опыт, увидеть в нем ценность для других педагогов коллектива, наладить тесное сотрудничество между отдельными членами коллектива – это далеко не простая задача. Необходимо создать такую образовательную среду, в которой одни учителя перенимали бы необходимый им передовой педагогический опыт, а другие получали возможность самовыражения, раскрытия собственного профессионального и творческого потенциала.

Сегодня существует много подходов к формированию навыков самооценки и самоанализа у учителя. Учителя не загонишь в формулу «знания – умения – навыки», и нет инструмента, которым можно измерить все благородство души учителя, неповторимые моменты его творчества в повторяющемся учебном процессе. С другой стороны, у учителя должно быть «досье успехов», в котором отражается все радостное, интересное и достойное из того, что происходит в жизни учителя. Таким «досье успехов» в нашей школе стало портфолио, в котором собрана по разделам вся информация о деятельности педагога, его достижениях, о ходе работы над исследовательской темой и темой самообразования [4].

Ежегодно на школьной научно-практической конференции, на муниципальных и региональных конференциях и конкурсах педагогического мастерства наши учителя представляют свой опыт в форме портфолио, методических разработок уроков и внеклассных мероприятий, детских научно-исследовательских проектов.

Так, учитель начальных классов приняла участие в муниципальном этапе всероссийского конкурса «Учитель года – 2014», где достойно представила свой опыт работы и заняла почетное 3 место. Учитель английского языка прошла достойно все этапы конкурса педагогического мастерства молодых педагогов «Педагогический дебют-2015» и стала победителем в номинации «Призвание».

В 2014-2015 гг. учителя математики и информатики принимали участие в областном дистанционном конкурсе по информатике и информационным технологиям «Компьютер и Ко».

Представление опыта работы педагогов, повышение их профессиональной компетентности проявлялось не только в выступлениях на семинарах, конференциях и т.п., но и нашло отражение в публикациях и печатных работах: в 2014-2015 учебном году 6 педагогов представили 8 публикаций в сборнике Всероссийской научно-методической конференции (с международным участием) «Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры» (г. Оренбург).

Отдельное и очень серьезное направление работы директора – помощь молодым специалистам. За последние годы статистика неумолима: педагогический состав образовательных организаций стремительно «стареет». На этом фоне одной из первостепенных задач образовательных организаций становится всемерная поддержка тех немногих молодых специалистов, которые выбирают нелегкий 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 неудовлетворенность некоторых молодых педагогов своей работой иногда полностью лежит на совести администрации и, прежде всего, руководителя образовательной организации. Задача руководителя образовательной организации – помочь молодым педагогам адаптироваться в новом коллективе, сделать так, чтобы они не разочаровались в выбранном пути.

До прихода в гимназию молодых специалистов поздравили с началом работы на августовском совещании, сказали теплые, сердечные слова. На муниципальном уровне ШМУ «Ориентир» был организован городской семинар для молодых специалистов первого года работы, за что им были вручены благодарственные письма и сертификаты. 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. Каждый из них имеет различный уровень подготовки к работе в школе, уровень культуры, у каждого свое понимание нравственных ценностей, свои ценностные ориентиры. Учитывая эти особенности, администрация гимназии должна строить работу, положив в основу уважительное, доброжелательное, бережное, доверительное отношение к молодому учителю.

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

В общении с молодыми учителями необходимы терпение и последовательность в руководстве. Учителю помогает предварительное обсуждение поурочных планов, нужно посмотреть, как они воплотились в реальность, и обсудить результаты. Об успехах молодежи постоянно озвучивается в коллективе, дают возможность выступить, рассказать о том, что получается, в чем трудности [7, с.152]. Опытный учитель также выступает хорошим помощником и наставником. Посещение уроков коллег является настоящей школой для молодого специалиста .

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. Такой учитель не способен ни на какое творчество. Чтобы этого не произошло, молодым учителям нужно целенаправленно помогать. Для этого в нашей гимназии функционирует школа молодого учителя. В работе с молодыми учителями 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.

Предупредить педагогические ошибки молодого учителя, свести до минимума последствия его профессионального несовершенства – цель деятельности «Школы молодого педагога», которая создана в нашей образовательной организации.

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 выросла потребность в ориентации учебного процесса на индивидуальные возможности и личностные запросы педагогов [1, с. 56].

Одной из важнейших задач руководителя гимназии является 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 на практике, к осмысленному включению в инновационные процессы.

Задача наставника – помочь молодому учителю реализовать себя, развить личностные качества, коммуникативные и управленческие умения. Но при назначении наставника администрация образовательной организации должна 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.

В нашей образовательной организации наставничество имеет огромное значение в становлении молодого педагога. Более того, с 2015 года наставник молодых учителей английского языка был назначен руководителем стажерской площадки для молодых учителей английского языка города Оренбурга, что говорит о качестве работы не только данного наставника, но и системы наставничества в гимназии в целом.

В каждом образовательном учреждении складываются свои традиции, своя система работы с молодыми педагогическими кадрами, выбираются те формы и методы, которые в конечном итоге будут содействовать дальнейшему профессиональному становлению молодого специалиста. Проведение на протяжении 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 приемы, направленные на сплочение педагогического коллектива и передачу педагогического опыта от одного поколения другому.

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

Таким образом, работа с педагогическими кадрами – важнейшая составляющая система управления гимназией и строится в соответствии со стратегическими целями образовательной организации и корректируется ее тактическими целями. Стратегические цели, а следом и тактические, тесно связаны с мировоззрением, философией и принципами руководства. Кадровая работа – это цели, ценности и принципы в работе с педагогами, это свод правил, норм и принципов относительно всех аспектов работы с педагогическим коллективом, ориентированный на достижение стратегических целей образовательной организации. Работа с кадрами не только формируется под влиянием администрации гимназии, но и зависит от уровня развития гимназии. По состоянию кадровой политики вполне можно судить о том, на каком этапе своего развития находится образовательная организация [8, с. 254].

Школа – живой организм, чутко реагирующий на все изменения, происходящие в обществе, поэтому для устойчивого и эффективного развития необходимы постоянные организационные изменения и движение вперед.

#### *Список литературы*

- 1. Захарова Л. Н. Психологическая подготовка педагога /Н. Новгород: ННГУ, 2003 – 214 с.*
- 2. Кузьмин С.В. Организация инновационной деятельности педагогического коллектива образовательного учреждения: Методические рекомендации. Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2008. – 156 с.*
- 3. Моисеев, А.М., Моисеева, О.М. Заместитель директора школы по научно-методической работе (функции, полномочия, технология деятельности) / Под ред. М.М. Поташника. – М., 2007. – 256 с.*
- 4. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. М., 2006г.*
- 5. Сухомлинский, В. А. Мудрая власть коллектива / В. А. Сухомлинский. - М. : Молодая гвардия, 1975. – 238 с.*
- 6. Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 1. Основы организации инновационных процессов: Учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский; Под ред. Ю.В. Шленова. – М., 2009. – 252 с.*
- 7. Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 3. Базовые компоненты управления инновационными процессами: Учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский, Н.Н. Пущенко и др.; Под ред. Ю.В. Шленова. – М., 2008. – 240 с.*
- 8. Шамова, Т.И., Давыденко, Т.М., Шибанова, Г.Н. Управление образовательными системами. – М., 2007. – 384 с.*