

# Кадровая политика: стратегия изменений

---

*Лихацких Елена Викторовна*

---

**«Общий педагогический стаж 4-х поколений моей семьи составляет более двухсот лет. Школа, о школе, для школы... - главная тема семейного общения всю мою сознательную жизнь. Так что выбор профессии передо мной не стоял - я твёрдо знала, что буду работать в школе»... Так начинается конкурсное эссе абсолютного победителя Всероссийского конкурса «Директор школы-2015», директора школы №5 города Надыма Лихацких Елены Викторовны.**

5-я надымская школа в общей муниципальной системе на момент моего назначения не являлась лидером ни по количеству учащихся, ни в области внедрения инноваций, ни в плане обладания значительным социальным капиталом. 417 школьников, 34 педагога, средний возраст коллектива — 49 лет, без квалификационных категорий — 40%, а говорить об общем настрое педагогов и вовсе не приходится. Профессиональное равнодушие — вот, пожалуй, самое точное определение. Даже внешний облик школы был непривлекательным, «нелюбимым». Было понятно, что из этого здания и ребенку, и взрослому поскорее хочется вырваться куда-нибудь в позитив.

Но мне виделся иной образ — школы успеха, школы радости, из которой не хочется уходить.

Новые профессиональные реалии — увеличение масштабов работы, коллектив, требующий профессионального и возрастного обновления, дефицит педагогических кадров — потребовали от меня поиска путей решения, причем в сжатые сроки и с наименьшими экономическими вложениями. К этому времени я понимала, что решающая роль в обновлении институциональной структуры принадлежит не столько материально-технической, сколько человеческой составляющей. Модернизационные меры не могут быть реализованы привычными методами и «привычным составом» педагогического корпуса. Но интуитивного понимания было мало, нужны были знания.

И мне выпала профессиональная удача — пройти обучение в НИУ ВШЭ по программе «Управление образованием» в 2012—2013 годах. Все вопросы, которые у меня были, нашли ответы с четким логическим обоснованием. Особенно заинтересовали меня курсы по мотивации персонала и эволюции школы. Сложилась четкая управленческая концепция, основанная на принципах высокоэффективного менеджмента, — управление человеком с позиции теории человеческих отношений. При таком управленческом подходе происходит максимизация человеческого ресурса в области интереса к инновациям, мотивации и межличностных отношений на основе неразрывной связи стратегии учреждения и стратегии управления. Реализация подобного подхода наиболее

продуктивна в связи с особенностями педагогической деятельности, требующей высокой степени личной активности, развитых умений выстраивания собственной профессиональной траектории на основе взаимодействия как внутри педагогического коллектива образовательного учреждения, так и в педагогическом сообществе. Подтвердилось мое глубокое убеждение, что прямой зависимости между уровнем оплаты труда и его качеством нет. Все решает личная заинтересованность педагога в результатах труда, его готовность к постоянному саморазвитию — только этот фактор дает положительный выход в виде итогового качества обученности и развития личностных компетентностей школьников.

В Надымском районе ситуация с педагогическими кадрами в целом соответствует общероссийской. К сожалению, увеличение средней заработной платы учителей не сказалось на росте качества обученности школьников. В силу особенностей района учительские кадры долгие годы были несменяемыми, отсутствовала профессиональная конкуренция, и в педагогической среде в значительной степени возобладали инфантильные настроения, нежелание и даже сопротивление преобразованиям, выбивающим педагогов из привычного ритма профессиональной жизни и заставляющим работать по-новому.

Необходимость повышения эффективности работы имеющегося кадрового состава в условиях ограниченного притока кадров извне, характерную для большинства учреждений образования Надымского района, стимулировала к разработке в 2013 году управленческого проекта «Педагогический фандрайзинг и персонифицированная модель становления и развития профессионализма педагогов как условие формирования эффективной команды». Требовалось организовать персональную работу с кадрами на основе индивидуального подхода, использования внутренних ресурсов учреждения и ресурсов сетевого педагогического сообщества.

Дальнейший анализ строился на следующих цифрах и фактах: высок процент учителей без категории, в том числе и среди педагогов со стажем работы 10 лет и более — 40%. Высок процент учителей пенсионного возраста — более 17%, но из 7 работающих пенсионеров имеют первую и высшую квалификационную категорию 5 человек — 71,4% в данной возрастной категории, что свидетельствует о развитом понимании профессионального престижа у большинства работающих пенсионеров, а следовательно, возможности включения данных педагогов в поле профессиональной деятельности в качестве наставников молодых педагогов.

Налицо незаинтересованность в профессиональном росте и развитии педагогов продуктивного возраста — 35–50 лет. Вероятны и допущенные ранее просчеты в области моральной и статусной мотивации педагогов: небольшое количество государственных и отраслевых наград, недостаточная работа по подбору персонала из числа молодых специалистов за пределами муниципального образования.

Кроме того, проведенная диагностика по определению этапа эволюции организации показала, что школа находится на этапе стагнации, требуются срочные меры по возрождению, если не сказать реанимации, педагогического персонала, проявляющего в подавляющем большинстве профессиональное безразличие и нежелание развиваться.

Так появилась первая задача работы администрации в области кадровой политики — развитие склонности к педагогическому поиску и профессиональному росту имеющегося кадрового состава.

На начальном этапе анализа пришлось учесть наиболее распространенные особенности психологии персонала, оказывающие большое влияние на кадровую политику в целом:

1. преобладание иждивенческой психологии — «Сколько вы мне будете платить, если я буду мало работать?», незаинтересованность в официальном приработке;
2. неадекватно завышенная в педагогической среде самооценка личности и профессиональной пригодности и заниженная оценка недостатков и вредных привычек;
3. нежелание в силу ряда причин соблюдать новую философию учреждения и стремление поставить себя вне установленных правил («если нельзя, но очень хочется, то можно»);
4. нежелание значительной части педагогов с большим стажем работы делиться опытом с молодыми коллегами — «я помучился, теперь ты помучайся»;
5. незаинтересованность части персонала в сохранении рабочего места — «рыба ищет, где глубже»;
6. при трудоустройстве нет объективной информации о причинах увольнения людей с предыдущих мест работы, берем зачастую «кота в мешке», особенно в условиях дефицита свободных специалистов.

Дальнейший анализ выявил целый спектр проблем, имеющих в коллективе на данном этапе, их формулировка позволила выстроить систему кадровой политики учреждения на основе нематериальной мотивации: горизонтальная профессиональная ротация, мотивация к инновациям через распространение педагогического опыта в рамках сетевого сообщества, ресурсное и моральное стимулирование; развитие и активизация работы профсоюза, тим-билдинг как профилактика и преодоление профессионального выгорания.

Организация эффективной работы педагогического коллектива стала одной из важнейших задач нашего образовательного учреждения, особенно в тех условиях, когда старение коллектива в должной мере не перекрывается новым притоком молодых учителей в силу особенностей города, и мы вынуждены искать пути оптимального использования имеющегося кадрового потенциала. Задача не из легких, так как учителя с большим стажем работы уже имеют высокие коэффициенты заработной платы и зачастую не заинтересованы в развитии, тем более что изменения связаны с ломкой устоявшихся профессиональных стереотипов, а это процесс болезненный. В то же время именно учителя-стажисты являются хранителями традиций, имеют сильную классическую методическую и дидактическую подготовку, высокие показатели результативности обучения.

Сегодня выстраивание кадровой политики в нашей школе происходит таким образом, чтобы активизировалась профессиональная подготовка учителя, чтобы содержание работы соответствовало требованиям времени, способствовало саморазвитию личности учителя. Начался этап обновления коллектива — прием на работу молодых специалистов, их обучение, проведение аттестации, организация введения в профессию.

В то же время выявились проблемные зоны, в которых внутренние возможности коллектива достаточно ограничены. Например, в школу приходит новый молодой учитель, у которого нет наставника внутри коллектива по его предмету — информатика, основы безопасности жизнедеятельности и т. п. В этом случае может помочь использование сетевого ресурса педагогического сообщества г. Надыма, привлечение наставника из другого образовательного учреждения. Ведь в процессе приобщения молодого педагога к профессии возникает целый ряд сложностей профессионального характера, помочь в решении которых должен не просто наставник, а коллега — учитель того же предмета с большим стажем работы.

Кроме того, для самого учителя-наставника появляется значительный стимул

к профессиональному развитию через распространение своего опыта — это дает повышение профессионального статуса и положительно влияет на аттестацию педагога.

Совместная работа молодого или вновь принятого на работу педагога и внешнего наставника строится по методу менторинга, при котором более опытный педагог делится имеющимися знаниями и опытом со своим подопечным на протяжении определенного времени. Погружение в практическую деятельность строится по методу тени (англ. Shadowing — создающий тень, наблюдающий за процессом).

Так появился термин «педагогический фандрайзинг» — привлечение внешних ресурсов кадрового потенциала сетевого педагогического сообщества Надымского района.

Как показала практика, для части педагогов-стажистов в значительной степени важно получить признание значимости своего труда в педагогическом сообществе, то есть система статусной мотивации более действенна, чем материальные стимулы.

Организация работы в режиме «педагогической интернатуры» на основе педагогического фандрайзинга предоставит следующий спектр возможностей:

- практикующему учителю, имеющему статус наставника, возможность для профессионального развития на основе анализа и распространения собственной профессиональной методики;
- молодому учителю — знания и навыки, необходимые для собственного профессионального развития, на основе погружения в профессию.

Формирование индивидуальной профессиональной траектории каждого участника осуществляется на основе интерактивности и ориентированности на учебную практику. Обучение в паре наставник — молодой учитель реализуется на основе рефлексии, проектирования и групповых форм работы. Часть проектных мероприятий реализуется в базовом образовательном учреждении, часть — на условиях «педагогической интернатуры» и педагогического фандрайзинга в образовательных учреждениях Надымского района, готовых к сетевому взаимодействию в области кадровой политики.

При условии успешной реализации проекта ее участники — молодые и вновь принятые на работу педагоги — достигают следующих образовательных результатов:

- Формируют представление о содержании базовых нормативных документов и значении этих документов для собственной практической деятельности.
- Развивают интеллектуальные умения: критически анализировать теоретические и практические разработки в предметной области; применять полученные знания в собственной профессиональной деятельности; интерпретировать данные исследований в области предметных и метапредметных компетентностей; анализировать собственный профессиональный опыт.
- Развивают практические умения: разрабатывать учебное занятие и его фрагменты; создавать учебные материалы для использования в классе; разрабатывать рабочую программу; планировать собственное профессиональное развитие; разрабатывать проектное предложение; применять различные виды тестирования и оценивания адекватно целям и задачам обучения.
- Развивают универсальные умения, необходимые для успешной педагогической деятельности: профессиональную коммуникацию и умение работать в группе; определение и решение проблем; адекватное использование ИКТ на уроке; анализ своей деятельности; представление данных в различных форматах, осознание своих эмоций и понимание связи между эмоциями и поведением.

В процессе реализации проекта наибольшее значение приобретают нематериальные риски — человеческий фактор, психология участников, степень коммуникативных навыков и личной мотивации.

Схема реализации проекта на начальном этапе выглядела так:

- создание банка данных наставников и молодых специалистов;
- проведение диагностики уровня готовности стажистов к профессиональному обмену;
- проведение психологических тренингов для снятия барьеров в общении двух возрастных групп педагогов;
- определение принципов взаимодействия в парах и образование сетевых пар;
- работа «педагогической интернатуры» для молодых специалистов на базе школ-партнеров;
- корректировка локальной нормативно-правовой базы школ в области кадровой политики;
- проведение открытых мероприятий по обмену опытом работы сетевых пар.

Процесс создания банка данных наставников из других школ подразумевал включение механизма сетевого взаимодействия педагогического сообщества Надымского района и управленческих команд образовательных организаций.

Далее был проведен анализ предпочтений и выгод стейк-холдеров проекта. И вот что получилось:

Учредитель (департамент образования Надымского района):

- Развитие сетевого взаимодействия образовательных организаций района.
- Повышение квалификационных категорий педагогических работников с различным стажем.
- Рост числа участников конкурсов профессионального мастерства на муниципальном уровне.

Образовательные организации:

- Реформа системы на основе имеющихся кадровых ресурсов.
- Усложнение структуры через развитие сетевых форм взаимодействия как импульс к развитию образовательных организаций.
- Повышение эффективности деятельности педагогов-стажистов и возможности более быстрого профессионального становления молодых специалистов.
- Повышение квалификационных категорий педагогических работников.
- Расширение открытости организации.
- Совершенствование правового поля образовательной организации в области кадровой политики в соответствии с требованиями современного педагогического менеджмента и положениями закона «Об образовании в Российской Федерации».

Педагоги-стажисты:

- Возможность профессионального совершенствования, горизонтальный профессиональный рост.

- Получение статуса педагога-наставника, педагога-ментора.
- Возможность получения необходимых баллов в оценочном листе для аттестации на первую и высшую квалификационную категорию.

Молодые и вновь принятые на работу педагоги:

- Возможность успешного «вхождения в профессию» с учетом индивидуальных возможностей и способностей.
- Развитие интеллектуальных, практических, универсальных профессиональных умений.
- Получение практических базовых навыков на основе теоретических знаний для последующей аттестации.
- Использование ценного педагогического опыта не только коллег из своей школы, но и из всех школ района.

И это все без включения экономической составляющей, только на основе нематериальной мотивации.

Конкурс инновационных проектов на присуждение грантов в системе образования Ямало-Ненецкого автономного округа в 2013 году подтвердил правильность выбранного направления — проект «Педагогический фандрайзинг и персонифицированная модель становления и развития профессионализма педагогов как условие формирования эффективной команды» стал победителем в номинации «Грантовая поддержка сетевых ученических и педагогических сообществ».

Разработанный проект стал базой для работы сетевой инновационной платформы на базе 5-й школы г. Надыма «Развитие кадрового потенциала в условиях сетевой методической службы» с 2013 года, таким образом, сегодня можно говорить об опыте двухлетней работы директора школы в качестве руководителя платформы по реализации проекта под кураторством Департамента образования Надымского района.

Управленческий проект вырос и по вертикали, и по горизонтали до муниципального уровня, стал основой для реализации эффективного сетевого взаимодействия образовательных организаций района, что говорит о его актуальности и признании учредителем и коллегами.

Но от написанного до сделанного — не один день пути и не одна бессонная ночь в поисках максимально эффективных путей решения проблемы, убедительных доводов для коллег-директоров и педагогов как мотивации к участию в проекте.

Следует отметить, что уже на начальном этапе реализации проекта были заложены риски и намечены пути их минимизации:

- Нежелание администраций образовательных организаций сотрудничать, «делиться» своими педагогами требует продумывания взаимовыгод: повышение статуса школы в сетевом сообществе района, моральное поощрение директоров, принявших участие в проекте, и т. д.
- Нежелание педагогов из других образовательных организаций работать с молодыми педагогами требует проведения совместных объединяющих интерактивных мероприятий и организации работы в парах на основе психологической совместимости.

Поэтапная реализация проекта началась с проведения в апреле 2013 г. внешним куратором мастер-класса по анализу и развитию аутопсихологических особенностей личности наставника, способствующих успешному взаимодействию со стажерами — молодыми специалистами как внутри учреждения, так и за его пределами. Группа из 25

наставников различных образовательных учреждений в форме активно-деятельностной игры провела самооценку своих профессионально-личностных компетентностей, выявила ресурсы развития и компенсации. В очень ненавязчивой атмосфере игры незаметно для себя наставники-стажисты нашли ответы на многие вопросы личного характера, определили точки роста и горизонтального профессионального развития. Стажисты вместо распространенного в педагогической среде недоверия и даже некоторой раздраженности молодыми специалистами проявили сочувствие, поддержку и желание помочь своим неопытным коллегам.

Первое мероприятие переориентировало привычные профессиональные установки возрастной части коллектива с нежелания делиться собственным опытом на компенсаторный механизм преодоления профессионального выгорания наставника. Выяснилось, что очень актуален проект для дошкольных образовательных организаций — и наше поле деятельности значительно расширилось за счет детских садов района.

На следующем этапе было начато формирование сетевых педагогических дуэтов и планирование совместной работы. В это время сетевых пар образовалось совсем немного — всего 3, что подтвердило мои опасения, заложенные в риски. Включили в работу систему повышения статуса школы в сетевом сообществе района и моральное поощрение директоров — количество пар увеличилось к следующему этапу в 3 раза.

В работу сетевых пар мы не вмешивались — здесь был простор для творчества во взаимодействии. Кто-то выбрал для себя взаимопосещение уроков, проведение уроков в паре, онлайн, либо офлайн с последующим анализом наставника. Кому-то больше по душе пришлись внеурочные развивающие занятия, так, мой заместитель, учитель физики, создала не сетевую пару, а целую муниципальную сеть по обучению воспитателей детских садов проведению занятий по лего-конструированию, а учителя физической культуры двух школ и детского дома организовали интерактивные мероприятия по привитию интереса школьникам и взрослым к занятиям спортом.

Но все-таки в полной мере проект заработал тогда, когда педагоги и члены администраций школ в рамках «домашнего задания» стали заниматься подготовкой локальных актов и иных нормативных документов, регламентирующих работу школы. Следует отметить, что предварительно в нашей школе был разработан и утвержден пакет необходимых для реализации кадровой политики локальных нормативных актов:

- Положение о кадровой политике;
- Положение о профессиональной этике педагога;
- Маршрут индивидуального развития молодого специалиста;
- Дорожная карта кадровой политики;
- Положение о сетевой педагогической интернатуре;
- Положение о сетевом наставничестве.

Управленческий старт-ап проекта строился на интересных и нестандартных методических и управленческих методах, повышающих интерес к участию в нашем проекте управленческих команд и педагогов-стажистов. Затем спектр мероприятий и методов расширился:

- психологические диагностики и тренинги по определению и развитию скрытых резервов «мотивации к инновациям» и в группе молодых педагогов, и в группе стажистов;
- интерактивная игра «Моя профессиональная позиция» по определению индивидуальных «болевых точек» в мягкой, шаржевой форме и поиску вариантов их преодоления;

- работа в форме баскет-метода над проектом Положения о сетевом педагогическом фандрайзинге под руководством коммуникаторов платформы. Следует отметить, что самыми активными мыслителями на данном этапе оказались управленческие команды — их предложения были конструктивны и значимы для дальнейшей работы платформы, положены в основу будущего нормативного поля проекта;
- создание педагогических дуэтов из разных образовательных организаций на основе психологической диагностики;
- мини-проект «Дерево признаний» в режиме живого реагирования;
- страница сетевой платформы на сайте школы;
- формирование в каждом учреждении активной группы, осуществляющей планомерную работу с кадрами и рекрутинговую политику образовательной организации;
- интерактивная игра для управленческих команд образовательных организаций «Модели профессионального развития».

Сетевые пары представляют результаты своей работы 4 раза в год на сетевых платформах в различных формах: видеоролики, программы взаимодействия, мастер-классы и др.

Сегодня наше сообщество разрабатывает проект положения о статусе сетевого наставника, поскольку статусная мотивация стала приоритетной в области кадровой политики региона и муниципалитета, продумываем нормативную базу для введения статуса «сетевой учитель-наставник».

Впереди следующий этап — планируем подачу заявки на присвоение статуса региональной инновационной площадки по данному направлению.

При работе над эссе я поняла, насколько важно было лично для меня самой провести такую «предварительную инвентаризацию» сделанного, чтобы еще раз убедиться в правильности выбранного управленческого курса, ведь впереди еще много работы. Кстати, с 2014 года мы реализуем новую программу развития «Школа успеха». Цель поставлена — значит — будет и результат! И хватит времени и сил, и найдутся помощники и единомышленники. И опять в редкие свободные минуты я буду писать стихи, которые помогут мне жить в этом бешеном ритме «директорства» в гармонии с собой, коллегами и миром.

 **ДИРЕКТОРИЯ**

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2016

© Директор школы №1 (204), 2016