

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Гадицкий Виталий Викторович

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ ВОВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЫХ  
ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Управление образованием

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Руководитель: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся: Гадицкий Виталий Викторович

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_ (прописью)

Красноярск 2017

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента  
организации

\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова  
" " \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ**

Обучающийся Гадицкий Виталий Викторович

Группа 112

1. Тема: «Управление кадровым обеспечением образовательной организации посредством вовлечения молодых педагогов в образовательную деятельность» утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2017 г.

2. Срок представления магистерской диссертации к защите 08.12.2017 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативно-правовая документация, регламентирующая деятельность образовательных организаций среднего общеобразовательной организации, библиографические источники, освещающие проблемы.

4. Содержание магистерской диссертации:

4.1. Понятие и сущность управления кадровым обеспечением в школе

4.2. Управление кадровым обеспечением в школе

4.3. Формы вовлеченности молодых педагогов

4.4. Факторы, влияющие на кадровое обеспечение посредством: директора, школы молодого учителя и наставников

5.1. Характеристика ОО

5.2. Анализ образовательной среды

5.3. Анализ кадрового обеспечения

5.4. SWOT-анализ образовательной организации и кадрового обеспечения  
молодых специалистов

6.1. Разработка модели Школы молодого специалиста

6.2. Мероприятия реализации модели Школы молодого специалиста

Научный руководитель

магистерской диссертации \_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова  
(дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_ 2015 г. \_\_\_\_\_  
(дата) (подпись)

## РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 135 страниц, 14 рисунков, 12 таблиц, 8 диаграмм, 49 источников, 5 приложений.

Ключевые слова: управление, образовательная организация, кадровое обеспечение, молодой специалист, молодой педагог, школа молодого специалиста, вовлеченность молодых педагогов в образовательную деятельность.

Объект исследования: образовательная организация МАОУ СШ №149 гор. Красноярска.

Предмет исследования: кадровая политика МАОУ СШ №149 города Красноярска, направленная на привлечение молодых специалистов в школу и их закрепление.

Цель исследования: проведение анализа и разработка модели кадрового обеспечения образовательной организации посредством вовлечения молодых педагогов в образовательную деятельность на примере МАОУ СШ №149 гор. Красноярска.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что разработка модели Школы молодого специалиста в целях совершенствования кадрового обеспечения образовательной организации МАОУ СШ №149 гор. Красноярска посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность будет способствовать развитию образовательной организации муниципального автономного общеобразовательного учреждения если будут:

- изучены теоретические основы управления кадровым обеспечением образовательной организации: сущность, формы и факторы вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность;

- изучены условия для разработки стратегии образовательной организации, включающие: характеристику деятельности и SWOT-анализ

образовательной организации и кадрового обеспечения молодых специалистов образовательной организации МАОУ СШ №149 гор. Красноярск, анализ образовательной среды и кадрового обеспечения муниципального автономного общеобразовательного учреждения ;

- определены миссия, цели, задачи, приоритетные направления развития образовательной организации;

- выявлены проблемы и разработана модель Школы молодого специалиста МБОУ СШ №149.

Задачи исследования:

- изучить и теоретически обосновать сущность управления кадровым обеспечением посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность;

- провести анализ существующего управления кадровым обеспечением на примере МАОУ СШ №149 гор. Красноярск;

- разработать модель Школы молодого специалиста в целях совершенствования кадрового обеспечения образовательной организации МАОУ СШ №149 гор. Красноярск посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность.

Методы исследования: анализ научной литературы, системный анализ, анкетный опрос, работа с документами, синтез, обобщение и классификация, Swot-анализ, использование статистики, теоретического обобщения, описания и др.

Научная новизна исследования заключается в том, что в нем научно обоснованы подходы к построению модели Школы молодого специалиста в целях совершенствования кадрового обеспечения образовательной организации МАОУ СШ №149 гор. Красноярск.

Практическая значимость исследования заключается в следующих его результатах: разработана схема работы Школы молодого специалиста; предложены меры по ее реализации.

Итоговая аттестационная работа состоит из трех глав. В первой главе теоретически обоснованы подходы к управлению кадровым обеспечением посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность. Рассматриваются такие вопросы, как понятие «адаптация» и «молодой специалист»; нормативная база регулирующая статус молодого педагога; раскрываются задачи и приоритетные направления по управлению кадровым обеспечением в школе, формы вовлеченности молодых педагогов и формы методической работы; рассматриваются факторы, влияющие на кадровое обеспечение.

Во второй главе проводится анализ деятельности образовательной организации и кадрового обеспечения молодых специалистов.

В целях совершенствования кадрового обеспечения образовательной организации посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность, в третьей главе исследования разработана модель Школы молодого специалиста.

Результаты основных теоретических положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в диссертации было осуществлено на базе МАОУ СШ №149 города Красноярск. Основные положения, теоритические и практические выводы доказывались и издавались на следующих научно-практических конференциях, форумах, журналах: Молодежь и наука XXI века; материалы III научно-практической конференции с международным присутствием «Актуальные проблемы менеджмента в образовании» гор. Красноярск (2015 год); VI Международного научно-образовательного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития»; Малый пленум конференции «Современные проблемы управления образовательными организациями» (2017 год); Круглый стол «Карьера. Работа. Семья: приоритеты молодого поколения» (2017 год); Круглый стол «Реалии и перспективы образования» (2017 год); Всероссийская конференция с международным участием

«Научно-практическая интернетконференция «Сетевая организация дополнительного профессионального образования: опыт и перспективы развития»» (2017 год); Круглый стол «Молодежь в политических процессах современной России» (2016 год); Дискуссионный клуб «Профессия на всю жизнь?!» (2017 год).

Сведения о публикациях:

Управление кадровым потенциалом в системе образования [Текст] / А. Б. Меркулов, В. В. Гадицкий // Образовательная среда сегодня: теория и практика : материалы IV Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 9 дек. 2017 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017.

Управление кадровым потенциалом посредством включения молодых педагогов в образовательный процесс [Текст]/ А.А. Лукьянова, В.В. Гадицкий // Современные технологии управления организацией №12(43)-2017 г. (декабрь)

## ABSTRACT

The thesis for the qualification of master contains 135 pages, 14 figures, 12 tables, 8 diagrams, 49 sources, 5 applications.

Keywords: management, educational organization, personnel support, young professional, young teacher, young teachers' school, the involvement of young teachers in educational activity.

The object of research: educational organization Municipal Autonomous educational institution secondary school № 149, Krasnoyarsk.

Subject of research: personnel policy of school №149 of the city of Krasnoyarsk, aimed at attracting young professionals into the school and their consolidation.

The purpose of research: analysis and development of a model of staffing of the educational organization through the involvement of young teachers in educational activity on the example of school №149 of the city of Krasnoyarsk.

The hypothesis of research: we assume that the development of a model of School of the young specialist will improve the staffing of educational organization of school №149 of Krasnoyarsk by means of involvement of young teachers in educational activities. It will contribute to the development of the educational organization of the municipal Autonomous educational institution if:

- theoretical foundations of management of staffing of educational organizations will be studied: concept, forms and factors of involvement of young teachers in educational activities;

- the conditions for the development of the strategy of educational organizations will be studied, including: description of activities and SWOT analysis of the educational organization and staffing of young professionals educational organization, the school №149 of Krasnoyarsk, analysis of the educational environment and staffing of the municipal Autonomous educational institution ;

- the mission, goals, tasks and priority directions of development of educational organizations will be defined;
- problems will be identified and the development model of School of the young specialist of school №149 will be developed.

The tasks of the research are:

- to study and theoretically justify the essence of management staffing through the engagement of young teachers in educational activities;
- to analyze the existing management and the HR policy on the example of school №149 of Krasnoyarsk;
- to develop a model school of the young specialist to improve the staffing of educational organizations of school №149 of Krasnoyarsk by means of involvement of young teachers in educational activities.

Research methods: scientific literature analysis, system analysis, survey, document handling, synthesis, generalization and classification, Swot analysis, use of statistics, theoretical generalizations, descriptions etc.

Scientific novelty of the research lies in the fact that it is scientifically justified approaches to the construction of the model school of the young specialist to improve the staffing of educational organizations of school №149 of Krasnoyarsk.

The practical significance of the research lies in the following results: the scheme of school work of the young specialist is developed; the measures for its implementation are proposed.

Final attestation work consists of three chapters. In the first Chapter approaches to the management of staffing resources through the involvement of young teachers in educational activities are described. Such issues as the concept of "adaptation" and "young specialist" the regulatory framework governing the status of the young teacher are described; the tasks and priorities for the management of staffing resources at the school, the forms of involvement of young

teachers and forms of methodical work are described; the chapter examines factors affecting staffing.

The second Chapter analyzes the activities of the educational organization and staffing of young professionals.

In order to improve staffing of the educational organization through the involvement of young teachers in educational activities, in the third Chapter of the study a model of School of the young specialist is developed.

The results of the basic theoretical positions, conclusions and practical recommendations formulated in the thesis was carried out on the basis of MAOU school №149 of the city of Krasnoyarsk. The main provisions of theoretical and practical insights proven and published in the following scientific-practical conferences, forums, magazines: Youth and science of XXI century; proceedings of the III scientific-practical conference with international presence "Actual problems of management in education" of the mountains. Krasnoyarsk (2015); VI International scientific-educational forum "the Person, family and society: history and prospects"; Small plenary of the conference "Modern problems of management of educational organizations" (2017); a Round table "Career. Work. Family: priorities of the young generation" (2017); a Round table "Realities and prospects of education" (2017); all-Russian conference with international participation "Scientific-practical internetconference "Network organization of additional vocational education: experience and prospects of development"" (2017); Round table "Youth in the political process of modern Russia" (2016); Debating club "Profession for life?!" (2017).

Information about publications:

Personnel management in the education system [Text] / A. B. Merkulov, V. V. Gadecki // the Educational environment today: theory and practice : materials of the IV mezhdunar. scientific.–pract. Conf. (Cheboksary, 9 Dec. 2017) / redkol.: O. N. Shirokov [and others]. — Cheboksary: CNS "Interactive plus", 2017.

Human resources development through the inclusion of young teachers in the educational process [Text]/ A. A. Lukyanov, V. V. Gadecki // Modern technologies of management of the organization №12(43)-2017 (December)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>13</b>
<b>Глава 1. Теоретическое обоснование управления кадровым обеспечением посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность .....</b>	<b>18</b>
1.1. Понятие и сущность управления кадровым обеспечением в школе.....	18
1.2. Формы вовлеченности молодых педагогов .....	30
1.3. Факторы, влияющие на кадровое обеспечение.....	42
<b>Глава 2. Анализ существующего управления кадровым обеспечением на примере МАОУ СШ №149 гор. Красноярска .....</b>	<b>64</b>
2.1. Общие сведения об образовательной организации.....	64
2.2. Анализ образовательной среды.....	66
2.3. Анализ кадрового обеспечения.....	79
2.4. SWOT-анализ образовательной организации и кадрового обеспечения молодых специалистов.....	86
<b>Глава 3. Совершенствование кадрового обеспечения образовательной организации посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность .....</b>	<b>93</b>
3.1. Разработка модели «Школы молодого специалиста».....	93
3.2. Мероприятия по реализации модели «Школы молодого специалиста»...96	
3.3. Оценка эффективности реализации модели «Школы молодого специалиста».....	101
<b>Заключение.....</b>	<b>114</b>
<b>Список использованной литературы .....</b>	<b>117</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>128</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что проблема нехватки профессиональных кадров, привлечения, создания условий для адаптации и успешной профессиональной реализации молодых специалистов в системе образования является одной из наиболее значимых. Важной социальной значимостью проблем связанных с необходимостью развития эффективной системы кадрового управления образовательной организацией является вовлечение и адаптация молодых педагогов в образовательную деятельность.

Период вхождения начинающего педагога в профессию отличается напряженностью, важностью для его личностного и профессионального развития. От того, как он пройдет, зависит, состоится ли новоявленный педагог как профессионал, останется ли он в сфере образования или найдет себя в другой сфере деятельности [45, с.7].

В свете Стратегии Инновационного развития России на период до 2020 года, Приоритетного национального проекта «Образование», Федерального Закона «Об образовании в Российской Федерации» [2], Закона Красноярского края «Об образовании в Красноярском крае» [4], Государственной программы «Развитие образования Красноярского края» [5], Программы развития муниципальной системы образования города Красноярска [7] – школа сегодня реализует стратегические цели государства в области образования и воспитания. Педагог современной школы – это не только человек, который обеспечивает передачу знаний учащимся, но и содействует развитию личности своих учеников, его социализации.

Система образования сегодня как никогда нуждается в компетентном, ответственном педагоге, действующем в соответствии с государственной политикой и принципами психолого-педагогической науки.

Несмотря на то, что в педагогических вузах и университетах достаточное количество кадров, в школах не закрываются вакансии,

недостаточно интенсивно обновляются кадры, наблюдается возрастной дисбаланс. Молодые учителя в школах не закрепляются, при этом «качество» приходящих молодых специалистов низкое. Ситуация удручающая: нормального профессионального воспроизводства и преемственности не наблюдается. Связано это, прежде всего, с крайне невысоким социальным статусом учителя и с не соответствующей тяжести и значимости труда оплатой. Кроме того, система избыточной подготовки учителей, помимо неэффективного использования средств, приводит к снижению престижа профессии.

Таким образом, проблема заключается не только в привлечении молодых выпускников педвузов в школу, но и закреплении (удержании) молодых учителей в системе образования. Необходимы дополнительные меры поддержки молодых учителей (финансовые и социальные).

Адаптация молодых педагогов в сегодняшней системе образования – проблема, относящаяся к числу недостаточно разработанных в научно-исследовательской литературе, что обуславливает дальнейшее изучение и проработку выбранного вопроса.

Понимая это, и на государственном, и на региональном (и даже муниципальном) уровнях, власти предпринимают меры для привлечения и закрепления молодых учителей в школе. Однако отсутствие коренных изменений в обновлении учительского корпуса говорит о необходимости изучения эффективности предлагаемых решений: позволят ли они реально привлечь и, главное, удержать молодых учителей в школах?

В докладе экспертной группы «Развитие сферы образования и социализации детей в перспективе до 2020 г.» [23] предлагаются следующие ключевые меры для обновления педагогического корпуса:

- разработка программы модернизации системы пенсионного обеспечения педагогических работников;

- сокращение набора в педагогические вузы и создание условий для привлечения лучших выпускников школ, развитие магистратуры при ведущих университетах;
- введение квалификационного экзамена для выпускников педагогических вузов и специалистов, не имеющих педагогического образования, принимаемых на работу в образовательные учреждения;
- обеспечение поддержки региональных программ модернизации образования, включающих: привлечение молодых педагогов (в т.ч. гранты лучшим выпускникам лучших вузов, высокие стартовые зарплаты, предоставление ипотечного кредита на льготных условиях и др.); открытие новых школ с молодежными коллективами; модернизацию системы профессионального развития учителей (мобильность, ассоциации, стажировки).

Таким образом, цель исследования заключается в проведении анализа и разработки модели кадрового обеспечения образовательной организации посредством вовлечения молодых педагогов в образовательную деятельность на примере МАОУ СШ №149 гор. Красноярск.

Предметом исследования является кадровая политика МАОУ СШ №149 города Красноярск, направленная на привлечение молодых специалистов в школу и их закрепление.

Объектом данного исследования является эффективность управления кадровым обеспечением МАОУ СШ №149 гор. Красноярск в части вовлечения молодых педагогов в образовательную деятельность.

Задачи исследования:

- изучить и теоретически обосновать сущность управления кадровым обеспечением посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность;
- провести анализ существующего управления кадровым обеспечением на примере МАОУ СШ №149 гор. Красноярск;

– разработать модель Школы молодого специалиста в целях совершенствования кадрового обеспечения образовательной организации МАОУ СШ №149 гор. Красноярск посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что разработка модели Школы молодого специалиста в целях совершенствования кадрового обеспечения образовательной организации МАОУ СШ №149 гор. Красноярск посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность будет способствовать развитию образовательной организации муниципального автономного общеобразовательного учреждения если будут:

- изучены теоретические основы управления кадровым обеспечением образовательной организации: сущность, формы и факторы вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность;

- изучены условия для разработки стратегии образовательной организации, включающие: характеристику деятельности и SWOT-анализ образовательной организации и кадрового обеспечения молодых специалистов образовательной организации МАОУ СШ №149 гор. Красноярск, анализ образовательной среды и кадрового обеспечения муниципального автономного общеобразовательного учреждения;

- определены миссия, цели, задачи, приоритетные направления развития образовательной организации;

- выявлены проблемы и разработана модель Школы молодого специалиста МБОУ СШ №149.

Теоретическую основу исследования составили исследования по вопросам социальной, образовательной и кадровой политики в сфере образования.

Методы исследования: анализ научной литературы, системный анализ, анкетный опрос, работа с документами, синтез, обобщение и классификация,

Swot-анализ, использование статистики, теоретического обобщения, описания и др.

Эмпирической основой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие отношения в сфере образования: Конституция Российской Федерации; Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»; законы и подзаконные акты, в том числе указы и распоряжения Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ, а также иные нормативные правовые акты РФ, содержащие нормы, регулирующие отношения в сфере образования; законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ, содержащие нормы, регулирующие отношения в сфере образования; нормативно-правовые акты органов местного самоуправления, а также локальные нормативные правовые акты МАОУ СШ №149 гор. Красноярск.

Научная новизна исследования заключается в том, что в нем научно обоснованы подходы к построению модели Школы молодого специалиста в целях совершенствования кадрового обеспечения образовательной организации МАОУ СШ №149 гор. Красноярск.

Практическая значимость исследования заключается в следующих его результатах:

- разработана схема работы Школы молодого специалиста;
- предложены меры по ее реализации.

Структура исследования: магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

# **Глава 1. Теоретическое обоснование управления кадровым обеспечением посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность**

## **1.1. Понятие и сущность управления кадровым обеспечением в школе**

Идущие в России глобальные социально-экономические реформы коренным образом повлияли на все сферы жизни, в том числе и на образование. Комплексная модернизация системы образования рассматривается сегодня как одно из главных стратегических направлений государственной политики, обеспечивающее новое качество жизни россиян. Необходимым условием модернизации системы образования России является повышение профессионализма педагогов. В условиях инноваций профессиональное развитие педагогических кадров является основным фактором качества образования. «Инвестиции в развитие образования, модернизация его материально-технической базы, обновление содержания образования не будут давать ожидаемого эффекта, если уровень профессионального развития педагогических кадров не адекватен этим изменениям» [19, с.24]. От профессионализма и опыта работы педагогов зависит реализация всех поставленных задач.

Управление профессиональным развитием педагогических кадров — это деятельность руководителей образовательной организации и органов власти по созданию условий для профессионального развития педагогов.

Под профессиональным развитием педагогических кадров нами понимается повышение уровня профессионализма, профессиональной компетентности и профессиональной культуры педагогов. Профессиональное развитие осуществляется в следующих формах: самообразование; аттестация; повышение квалификации и профессиональная переподготовка; профессиональные конкурсы; наставничество;

внутриорганизационное обучение; научно-методическая работа в школе; корпоративное обучение; дистанционное обучение; образовательный аудит и консультирование.

Кадровая политика образовательной организации представляет собой систему управленческих решений по созданию и поддержанию условия для формирования и развития педагогического коллектива в целях достижения высоких результатов образования через обеспечение квалифицированной работы педагогов (качественного преподавания). Поэтому мы можем выдвинуть предположение о том, что, как и любое управленческое решение, она повлечет за собой ряд определенных изменений в управляемой сфере. В данной части нашего исследования попытаемся определить, какое влияние оказывает кадровая политика на развитие системы общего образования.

В большинстве научных работ, посвященных данной проблематике, влияние кадровой политики на развитие системы образования раскрывается, в основном, с точки зрения улучшения качества образования через повышение, квалификации и педагогического мастерства учителей [57 с.56, 62, с.45, 63, с 43]. Ниже рассмотрим некоторые примеры такого подхода.

Как одна из сфер кадровой политики вовлечение педагогов в аналитическую работу по оценке эффективности деятельности организации, по выявлению проблемных сторон её функционирования приводит к появлению новых педагогических разработок, соответствующих современным запросам, и внедрению их в образовательный процесс, что способствует повышению качества образования [44, с.78].

Согласно данным исследования, проведенного Институтом инновационной деятельности в образовании РАО, активное привлечение учителей к анализу сложившейся образовательной системы, к выявлению её проблем и вызывающих их причин и принятию способов их решения способствует повышению качества образования, выражающегося в умении педагогов оценивать возможности и потребности школы в инновациях,

осознании необходимости в осуществлении преобразований своей педагогической деятельности и реализации этих преобразований.

Реализация сфер кадровой политики по обучению сотрудников и их информационной поддержке в условиях модернизации системы общего образования помогает разработать карты успешности педагогов и наметить их зоны ближайшего развития, диагностировать круг их личностно-профессиональных предпочтений на основании чего создать условия для повышения квалификации подчиненных. Это позволит по максимуму безболезненно пройти процесс создания школ-комплексов и создать единый коллектив [46, с.112].

Т.В. Модянова выделила ряд современных императивов (требований) к кадровой политике в области образования [44, с. 134-139].

Либерализация и гуманизация подходов к осуществлению кадровой политики в сфере образования – повышение престижа интеллектуального труда и учительства, разработка гуманистических стратегий мотивации педагогической деятельности, внедрение социальных гарантий, поднимающих социальный статус кадров образования. Соблюдение этих условий, по мнению автора, будет способствовать свободному, а не вынужденному выбору осуществления педагогической деятельности и повышению уровня российского образования в мировой образовательной системе.

Учет характера демографических процессов и тенденций – разработка стратегий по работе с кадрами старше 40 лет, адаптация программ повышения квалификации под возможности и имеющийся педагогический опыт таких специалистов, пересмотр программ социальной защиты, активизация работы с национальными кадрами.

Учет внутри- и внешнеполитических вызовов как детерминант государственной образовательной политики – разработка и политической образовательной идеи и внедрение её в программы подготовки

педагогических кадров. Это позволит системе общего образования стать инструментом и контекстом политической социализации граждан.

Решение задачи по достижению показателей качества образования, прописанных в образовательных стандартах и профессиональном стандарте педагога, включает в себя решение ряда проблем [13, с.191-193]:

- повышение профессионализма учителей в соответствии с трудовыми регламентированными трудовыми действиями и функциями;
- развитие и совершенствование практических умений педагогов по выполнению этих действий и функций;
- создание условий для приобретения учителями недостающих знаний и умений для успешной реализации трудовых действий.

Одним из ключевых факторов, определяющих престиж и конкурентные преимущества любой организации, является кадровый потенциал. И, конечно, его воспроизводство невозможно без активного привлечения молодых специалистов. Но мало привлечь новые кадры необходимо создать для них соответствующие условия работы для успешной адаптации и эффективного закрепления в организации.

На сегодняшний день, в трудовом законодательстве формулировка - «молодой специалист» конкретно не определена. Как правило, к этой категории относят работников в возрасте от 20 до 35 лет. В нашем исследовании молодыми специалистами будем считать педагогов в возрасте от 20 до 30 лет. Такое возрастное ограничение обусловлено тем, что в основном в образовательные учреждения трудоустраиваются вчерашние выпускники как проф. училищ, которым около 20 лет, так и ВУЗов - 22-23 лет [29, с.114].

Важно раскрыть и понятие «специалисты» - это, прежде всего, социальная общность группы людей с присущей ей психологией, системой ценностей, традициями, которые усваиваются в процессах социализации в практической деятельности на предприятии [14].

На сегодняшний день, понятие «молодой специалист» подразумевает выпускников вузов и средних специальных учебных заведений, без опыта работы по полученной специальности и со стажем не более трех лет. Однако с утратой институтами обязанностей по распределению выпускников на конкретное предприятие данное определение перестало соответствовать социальным условиям [14, с.77].

В исследовании понятие молодой специалист мы употребляем также в таких интерпретациях как начинающий педагог, молодой педагог (учитель). Стоит отметить, что, роль конкретного специалиста определяется в организации выполняемыми им профессиональными и социальными функциями. Принято считать, что специалист владеет большим объёмом профессиональных знаний и умений, хорошо знает свои права и функциональные обязанности, способен ставить и достигать цели, непрерывно повышает свой профессиональный уровень. Все эти повышенные требования обусловлены веяниями нынешнего времени, так как узкой специализации в одной области сегодня недостаточно для овладения современными технологиями. В связи с чем от современного педагога общество требует обладание высоким уровнем профессиональной компетенции [16, с.51-55].

Обратимся к этимологии понятия «компетентность». В английском языке слово «компетенция» трактуется как способность. В Большом толковом словаре отмечается, что «компетентный» - это соответствующий, надлежащий, способный, знающий, сведущий в определенной области; имеющий право по своим знаниям или полномочиям делать, или решать, что - либо, судить о чём-либо. «Компетентность» определяется как обладание основными знаниями в какой-либо области, область вопросов, в которых кто – либо хорошо осведомлен [14, с.42].

Анализ специальной литературы показывает, что в педагогической науке нет единого мнения о сущности понятия «профессиональная

компетентность педагога». Учёные [11,33,56] рассматривают её как «качественную характеристику степени овладения специалистами своей профессиональной деятельностью, что предполагает осознание своих побуждений к данной деятельности, оценку своих личностных свойств и качеств, регулирование своего профессионального становления, самосовершенствования и самовоспитания».

Другие исследователи профессиональную педагогическую компетентность определяют, как совокупность умений педагога особым образом структурировать научное и практическое знание в целях лучшего решения педагогических задач [36, с.43-44,70, с. 12,75, с.28-31,76 с.11,80]. С позиции В.Н. Введенского, профессиональная компетентность педагога не сводится к набору знаний и умений, а определяет необходимость их применения в реальной образовательной практике [16, с.51].

Согласно взглядам Л.М. Митиной: «Педагогическая компетентность включает знания, умения, навыки, а также способы и приемы их реализации в деятельности, общении, развитии и саморазвитии личности» [40, с.112]. В структуре педагогической компетентности автор представляет три подструктуры: деятельностьную - знания, умения, навыки и индивидуальные способы самостоятельного осуществления педагогической деятельности; коммуникативную - знания, умения, навыки и способы творческого осуществления педагогического общения; личностную - потребность в саморазвитии, а также знания, умения, навыки самосовершенствования [40, с.117].

Обобщая рассмотренные подходы, можно выделить следующие основные компоненты компетентности учителя: профессиональные знания и умения в области педагогики и способности к данной деятельности.

Поскольку далее мы часто будем употреблять понятия «адаптация» и «закрепление» молодого специалиста уместно вначале уточнить, в каком значении их будем применять.

«Адаптация» в иностранных словарях трактуется как приспособление организма, органов чувств к окружающим условиям. Впервые термин «адаптация» (от лат. *adapto* – «приспособляю») стал активно применяться в биологических науках. Со временем, в самом общем виде, под «адаптацией» подразумевали особую форму реакции системы организма, позволяющие ей поддерживать функциональную устойчивость при изменении условий окружающей среды [14, с.15-16].

В социологических науках основные аспекты связанные с адаптацией личности исследовались такими учеными как М.Вебер [17, с 121-124], Р.Мертон [39, с.84] и др. Так по представлению М. Вебера: «поведение индивида в период адаптации носит социальный характер, так как оно направлено не только на разрешение его жизненных проблем, но и сознательно ориентировано на ответное поведение других людей, на их реакцию. Кроме того, оно является целерациональным, ибо в его основе лежит ожидание определенного поведения социального окружения и использование этого поведения для достижения своих целей. Поэтому человек старается выбрать средства, дающие наиболее максимальную выгоду от профессиональной деятельности» [17, с.35].

Каждый индивид контролирует себя и организует своё поведение согласно рамкам представления той группы, в которой он задействован. В этом случае специалист, адаптирующийся к внешним условиям профессиональной среды и потребностям своего внутреннего мира, в первую очередь стремится согласовать свои ключевые жизненные цели с профессиональной деятельностью, сопоставляя их с достигаемыми результатами. В результате происходит установление равновесных отношений с самим с собой и реальностью в процессе создания комфортной жизненной ситуации, при которой страдания, проблемы сведены к минимуму [55, с.72].

На основе согласованного взаимодействия профессиональной «среды» и молодого специалиста создаются условия, а в некоторых случаях не создаются для их равноценного развития. Собственно, человек в жизни адаптируется буквально ко всему, что происходит и ко всем изменениям, но от того, насколько «комфортно» пройдет этот период, будет зависеть успешность и эффективность его дальнейшей деятельности. В результате проявляются различные состояния адаптации. Состояние адаптации - это характеристика отношений индивида с внешней средой, которая служит выражением успешности адаптации как процесса.

Исследователями отмечаются разные основания трудовой адаптации в зависимости от объекта адаптации: производственная, профессиональная, социально-психологическая, материальная, правовая и т.д. [29 с,48].

Как отмечают ученые А.К. Маркова [38, с.11-13], А.В. Мудрик [47, с.56], С.М. Редлих [58, с. 41] и др. молодой сотрудник, осваивая профессиональную сферу своей жизни, всегда проходит два уровня адаптации: профессиональный и психологический. В первом случае происходит процесс взаимного приспособления работника и организации, основывающийся на постепенном включении сотрудника в трудовой процесс в новых для него профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда, и на её ход влияют индивидуальные характеристики человека, его интересы, установки, особенности интеллекта.

Анализ научных трудов и др. ученых, посвящённых проблеме адаптации молодых специалистов позволил нам выделить основные противоречия, которые возникают у начинающих педагогов в различных аспектах:

- профессиональная адаптация: соответствие профессионального потенциала личности начинающего педагога требованиям, предъявляемым в школах;
- психофизиологическая адаптация: проблемы, связанные с

привыканием к новому режиму работы, психологическим нагрузкам [68, с.8];

– социально-психологическая адаптация: проблемы, связанные с включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, ценностными ориентациями, групповыми нормами и т.д.;

– организационная адаптация связана с особенностями усвоения роли и организационного статуса педагога своего рабочего места [12, с. 111, 20, с. 21-22, 28, с. 12-14, 46,50 с. 11-13, 51,54, с. 293].

Рассмотрим их более подробно. Производственную адаптацию разделяют на профессиональную и социально-психологическую форму. Профессиональная адаптация представляет собой процесс приспособления молодого специалиста к деятельности, что во многом зависит от профессиональной идентификации. Профессиональная идентификация предполагает специальные знания молодого специалиста, которые он направляет на выполнение своих функциональных обязанностей, а также соответствие между способностями начинающего педагога и характером его профессиональной деятельности [13, с. 45,22, с. 22-23,74, с. 22].

Несомненно, каждая организация заинтересована в успешной адаптации нового сотрудника. Вместе с тем интересы школы не всегда тождественны взглядам личности начинающего педагога. Важнейшим условием адаптации является «удовлетворение трудом». При этом каждый из молодых педагогов предъявляет свои требования к характеру работы, также различные организации по отношению к молодым специалистам выдвигают свои отличные друг от друга требования. В итоге возникают противоречия между процессами профессиональной идентификации и адаптации, а, соответственно, между интересами молодого педагога и образовательного учреждения [29, с.26].

Под социально-психологической адаптацией молодого специалиста понимается благополучное его вхождение в коллектив предприятия, когда он становится полноправным членом педколлектива, в результате достигает

зоны эмоционального комфорта. В этом случае эмоциональное состояние, в отношении с коллегами оценивается им положительно. Наиболее широко распространенной формой социально-психологической адаптации является так называемая аккомодация, состоящая в том, что «новичок» признает систему устоявшихся ценностных ориентаций и взглядов среды, в свою очередь, коллектив также признает определенные принципы индивида. Завершающей формой адаптации является ассимиляция, когда происходит полное внутреннее принятие молодым сотрудником новых ценностных ориентаций, выражающаяся в полной перестройке его психологии и поведения. Развитие различных форм социально-психологической адаптации, зависит от следующих факторов: уровня образования, возраста и индивидуально-психологических особенностей личности и т.д. [30, с.216-219].

Руководство творческой группой осуществляет педагог, имеющий высокую квалификацию. Вместе с тем, «творческая команда» в образовательном учреждении может формироваться как по общим интересам в профессионально - педагогическом, плане, так и по творческим увлечениям: музыкальным, художественным, хореографическим и т.д.).

Процесс адаптации молодого специалиста учёные разделяют на следующие этапы:

– Первый этап. Начинающий педагог информируется о коллективе в целом, о своих функциональных и должностных обязанностях.

– Второй этап. Создание «творческой команды» педагогов, объединенных общими интересами. Раскроем понятие «творческая команда педагогов» — это профессиональное объединение специалистов, относящихся к какой-либо одной образовательной области или нескольким, сплоченных в форме коллективного сотрудничества. Цель «команды» - поиск оптимальных путей развития изучаемой профессиональной темы и проведение опытно-поисковой, экспериментальной, научно-методической,

проектно-исследовательской деятельности. Задачами являются: представление своих разработок, исследований педагогической общественности (в форме публикаций, выступлений на научно-практические конференции и т.д.); анализ передового педагогического опыта, проведение экспериментальных исследований проектов (моделей) как собственных, так и разработанных другими группами с целью их внедрения в образовательный процесс. Группа формируется по приказу директора. Основными формами занятий группы: семинары; деловые игры; педагогические чтения и т.п. Результатом деятельности группы в итоге является разработка методических рекомендаций, разработок, пособий и т.п. [24 с. 30, 25 с.22, 26 с. 56-58,48, с. 23-24, 55, с. 34].

– Молодой специалист начинает принимать участие в общественной жизни коллектива, улавливает общее настроение, царящее в педколлективе. В последующем у молодого педагога появляется (или не появляется) определённый профессиональный успех, способствующий дальнейшему продвижению [55, с.89].

И если в учреждении образования не созданы условия, устраняющие данные проблемы, испытываемые новичком в первое время работы, то они начинают оказывать на него негативное влияние. В итоге они проявляются как трудности при исполнении трудовых обязанностей, и естественно психического состояния педагога (депрессия, состояние подавленности, неудовлетворенности трудом) приводящие, как правило, к решению о смене места работы.

Продолжительность адаптационного периода у каждого человека индивидуальна, и во многом зависит от первоначальных условий и способностей. Первая стадия психологической адаптации личности педагога в новой среде начинается с осознания существования проблем, приносящих определённый дискомфорт [54, с.15]. В этом случае начинается

поиск выхода из сложившейся ситуации, и в этом случае он может быть активным или пассивным, конструктивным и деструктивным.

В итоге в процессе адаптации начинающего педагога проявляются различные признаки негативного характера, такие как:

- отсутствие стремления к саморазвитию (которое выражается в нежелании участвовать в конкурсах, проходить курсы повышения квалификации);

- неадекватность самооценки, которая проявляется в безразличном отношении к окружающим событиям (например, мероприятиям, которые проводятся в организации);

- потеря интереса и мотивации к преподавательской и внешкольной деятельности;

- негативное отношение к своим обязанностям (частые выговоры, замечания со стороны администрации и т.п.) [34, с.77].

Как нам известно, коллектив, а педагогический не исключение, обладает высокой эффективностью в работе, в том случае, если его сотрудники всегда объединены общей идеей, и взглядами. Соответственно, ключевое значение в успешной профессиональной деятельности такого коллектива является атмосфера, социально-психологический климат (отношения, настроения, мнения и установки).

Адаптацию мы определяем, как ключевой этап в закреплении молодых специалистов. В этом значении понятие «закрепление» подразумевается, как целенаправленное приобщение молодого педагога к профессиональной деятельности с целью развития и совершенствования в выбранном педагогическом направлении. Со стороны школы закрепление молодого преподавателя представляется как создание специальных условий, направленных на удержание работника, в котором заинтересован работодатель, на необходимое для организации время, с этой целью используются различные методы и приёмы мотивации нового сотрудника.

Обобщая выше изложенное, можем отметить, что адаптация и «закрепление» молодого специалиста – предполагает не только приспособление к новым условиям профессиональной деятельности, но и активное усвоение норм устоявшихся в организации профессиональных традиций (форм общения, производственных навыков), то есть процесс вхождения в ту или иную социальную среду.

## 1.2. Формы вовлеченности молодых педагогов

Каждый год в образовательные учреждения приходят молодые педагоги, окончившие педагогические вузы или колледжи. Перед ними встает целый ряд проблем. «Обучение учителей в школе не готовит их к реальности школы. Тем более нельзя ожидать, что это произойдет при резком переходе от статуса студента к статусу педагога. В сентябре молодой учитель (который, конечно же, был студентом еще в июне) принимает на себя такую же ответственность, что и ветеран-педагог с 25-летним стажем» [32, с.114].

Важно подчеркнуть, что государство и общество всегда предъявляет непомерные требования к личности учителя. Предъявляемые требования (по уровню профессиональной компетенции) перечислить невозможно, да и не нужно, поскольку ни один выпускник вуза всем этим требованиям не отвечает [3, с. 45].

Остановившись на компетентностной модели современного учителя, Г.М. Голубенко представляет ее как совокупность элементов: ценностей, принципов и целей; профессиональных качеств; ключевых компетенции; педагогических методов, способов и технологий; профессиональных позиций. «Базовые компетентности учителя заключаются в умении организовать такую образовательную развивающую среду, в которой становится возможным достижение результатов учащегося, сформулированных как ключевые компетенции. Очевидно, что

учитель должен владеть теми компетенциями, которым он обучает» [21, с.87].

Вместе с тем, деятельность начинающего специалиста зависит не только от профессиональной компетентности, но и от умения взаимодействовать с другими людьми. Поэтому помимо профессиональной компетентности в структуре характеристик молодого специалиста следует выделить организаторские способности, умение работать в команде, коммуникабельность, и способность управлять своим поведением [3, с. 54].

В связи с чем можно отметить, что опыт работы и диплом о профобразовании — это, скорее, формальные фильтры для устройства на работу, но не достаточные условия для получения работы и дальнейшей успешной профессиональной деятельности [29, с.25-27].

В начале своей деятельности, молодой специалист сталкивается с проблемой выбора, продолжить педагогическую карьеру или же искать себя в другой отрасли. Речь идет о материальной стороне вопроса. Многих пугает низкая заработная плата педагогов, то есть, как выразились участники опроса несоответствие затраченного времени с полученной заработной платой. Мир не стоит на месте, происходит постоянная смена модных тенденций, а «замена» как известно, требует затрат; съемное жилье, ипотека, кредиты — гонка на выживание в современном мире. Престижность профессии падает, ведь сегодня мы ежедневно слышим «деньги правят миром». Это одна из ключевых проблем, с которыми сталкиваются молодые педагоги, реализовать себя в любимом педагогическом деле или же обеспечивать семью. Профессия педагога подразумевает постоянное развитие и карьерный рост, пусть медленный, но верный и стабильный. Стабильность — то неоспоримое преимущество, которое часто перевешивает при выборе дальней траектории профессионального развития.

Государство сегодня также стремится помочь в привлечении молодых специалистов. Существует ряд программ, которые помогают пройти период социальной адаптации молодым педагогам быстрее и безболезненнее.

Например, социальные льготы учителям. Трудовой Кодекс РФ [1] предусмотрен ряд льгот учителям, а именно: рабочее время педагога не должно превышать тридцати шести часов в неделю; трудовой отпуск – от 42 до 56 дней, кроме этого, каждый учитель имеет право один раз в десять лет взять отпуск сроком до года, при условии непрерывной трудовой деятельности до этого; педагогические работники могут выйти на пенсию досрочно; ежемесячно предусмотрена выплата на покупку соответствующей литературы. При трудоустройстве, молодой специалист не обязан проходить испытание.

Кроме того, для молодых специалистов, относящихся к сфере образования, начисляются подъемные, основываясь на стипендии, которую представитель данной категории получал во время своего обучения. Еще сумма зависит и от региона, в котором работник трудится по распределительному договору [37, с.38].

Существует все три вида материальной помощи молодым специалистам:

1) Разовая выплата – сумма от 20 000 до 100 000 рублей. Последняя цифра подъемных – самая большая, выплачивается столичным учителям. Даже в культурной столице в половину меньше.

2) Прибавка к зарплате – в Москве эта сумма варьируется в 40% ставке относительно заработной платы, а для всех специалистов, отличившихся красным дипломом – 50%.

3) Льготная ипотека – часть кредита или ипотеки выплачивается государством, и нет необходимости возвращать средства.

Также государство позаботилось о молодых специалистах, уехавших преподавать в сельскую местность: в соответствии с Законом об

образовании, молодым учителям в селах РФ предоставляются такие послабления:

- разрешение на трудовую деятельность совместного характера;
- сокращенная рабочая неделя – если обычные педагоги должны отработать около 36 часов в рабочую неделю, то сельские – 18 часов, что не будет являться нарушением ТК;
- более длительный отпуск каждый год – от 42 до 56 дней, а учителя, имеющие за плечами отработанный трудовой стаж более 10 лет, могут претендовать на годовой отпуск;
- досрочная пенсия – после отработки 25 лет на образовательном поприще.

Компенсационные льготы:

- компенсация за съем жилья или услуги по ремонту, содержанию жилплощади – 100%;
- компенсация оплаты твердотопливного, газового или центрального отопления – 100%;
- компенсация затрат за освещение жилья, по нормативам за 1 м<sup>2</sup>/м – 100%.

Существуют также региональные льготы, льготное кредитование и прочие привилегии за счет бюджета.

За субъектами Российской Федерации законодательно закреплено право устанавливать дополнительные меры государственной поддержки выпускникам профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования.

Например, в Красноярском крае персональные выплаты «молодым специалистам» устанавливаются п. 2.7.3. приказа министерства социальной политики Красноярского края от 09.12.2009 № 358-ОД «Об утверждении видов, условий, размеров и порядка выплат стимулирующего характера, в том числе критериев оценки результативности и качества труда работников

краевых государственных учреждений, подведомственных министерству социальной политики Красноярского края».

Особенности оплаты работы педагогических работников Красноярского Края, являющимся регионом Крайнего Севера, включая местности, приравненные к ним, прописаны в главе 50 Трудового Кодекса РФ. Начисление заработной платы в районах Крайнего Севера производится с использованием процентных северных надбавок, а также районных коэффициентов – так гласит ст. 315 Трудового кодекса РФ. Статья 317 ТК РФ гарантирует всем, кто работает в условиях Крайнего Севера, специальную северную надбавку, выраженную в процентах к зарплате, которая начисляется в зависимости от стажа работы в таких регионах.

Закон Красноярского края «Об образовании в Красноярском крае» предоставляет компенсации за работу по подготовке и проведению единого государственного экзамена педагогическим работникам; компенсации расходов на оплату жилых помещений, отопления и освещения (ст.20-21).

В целях поощрения и стимулирования педагогических и руководящих работников, деятельность которых связана с образовательным (воспитательным) процессом, организаций, осуществляющих образовательную деятельность, находящихся на территории Красноярского края, за высокое профессиональное мастерство, заслуги в развитии и повышении качества образования, выявление и развитие способностей и творческого потенциала обучающихся, разработку и внедрение новых форм и методов обучения и воспитания, эффективную научно-практическую и исследовательскую деятельность, подготовку квалифицированных кадров учреждается почетное краевое звание «Заслуженный педагог Красноярского края». Почетное звание края присваивается педагогическим работникам, проработавшим 10 и более лет по специальности в системе образования в Красноярском крае [ст.22]. Что безусловно является основой формирования педагогического мастерства и общественного признания.

Кроме того, действует правовая школа для молодых педагогов Красноярского края. В целях правового обеспечения, 14 декабря 2015 года открылась новая страница в истории Красноярской краевой организации Общероссийского Профсоюза образования. В этот день состоялось первое организационное собрание Совета молодых педагогов при краевом комитете Профсоюза. Молодые педагоги из 40 территорий края съехались в Красноярск, чтобы получить знания о трудовых правах педагогических работников, социальных льготах и гарантиях, особенностях оплаты труда. Стоит отметить, что объединения молодых педагогов на муниципальном уровне действуют во многих районах Красноярского края.

Таким образом, обеспечивая молодых специалистов льготами, государство совместно с местными органами власти стараются решить вопрос кадрового состава, и вместе с этим, обеспечить образовательные организации страны молодыми квалифицированными специалистами.

Одним из важнейших требований условий развития образования является требование к кадровому обеспечению образовательного процесса. Кадровое обеспечение оказывают большую роль на продвижение образования.

Первостепенной задачей руководства школы становится поиск, привлечение и удержание профессиональных педагогов. Эта задача должна быть соотнесена со стратегической целью современных образовательных организаций - ориентацией на ученика и родителя, анализ и оценка их ожиданий. В сфере отбора и найма, в соответствии с этим, предполагается поиск и прием на работу профессионального, высокомотивированного и ориентированного на остальных участников образовательного процесса кандидата. Его профессиональная пригодность, помимо глубокого знания предмета, должна включать в себя целый ряд важных качеств [41, с.66].

Важна планомерная работа по внедрению организационно-экономических и нормативно-правовых рычагов управления,

способствующих формированию высококвалифицированных педагогических кадров, несущих социальную ответственность за качество результатов реализуемого образования, гибко управляющих образовательными траекториями школьников. Также важно не забывать о повышении престижа профессии педагога на общественном уровне и о грамотном управлении образовательной организацией.

Таким образом, перед государством стоит задача разработки, четко организованной эффективной кадровой политики в области образования.

Государственная кадровая политика в области образования представляет собой государственную стратегию кадровой работы, определение ее целей и задач, научную и практическую обоснованность, она направлена на обеспечение реализации государственной образовательной политики в конкретных исторических и политических условиях. Кадровая политика государства разрабатывается с учетом внутренних и внешних факторов влияния. Она соответствует стратегии развития государства и определяется кадровыми потребностями органов государственной власти в кадрах необходимого на данный момент времени качества и количества.

Стимулами государственной кадровой политики являются:

- материальные стимулы;
- социальная гарантия и безопасность;
- предоставление возможности самореализации;
- повышение социального статуса [9, с. 34-45].

Насколько используются данные стимулы в государственной кадровой политике в образовании будет рассмотрено нами ниже.

По словам известного специалиста по повышению эффективности государственного управления лорда Майкла Барбера, «качество образования в школе не может быть выше качества работающих в ней учителей» [82, с. 34-35]. С точки зрения разработчиков Государственной программы «Развитие образования Российской Федерации на 2013-2020 годы» [3],

кадровый потенциал педагогических работников препятствует успешному распространению современных образовательных технологий, что неблагоприятно влияет на качество образования. Ярко выражен дисбаланс в возрастном и гендерном аспектах учительского корпуса: доля педагогов пенсионного возраста составляет 18% а доля молодых специалистов (до 30 лет) – только 13%; только 12% от общего числа педагогических работников являются мужчинами.

Во-первых, привлекательность педагогической профессии можно повысить, увеличив уровень заработной платы педагогов.

Ещё одной проблемой в кадровых преобразованиях системы образования является невозможность привлечения молодых специалистов из-за нехватки рабочих мест и отсутствие условий для закрепления молодых педагогов в образовательной организации. Для решения этой проблемы необходимо, опираясь на международный опыт, ориентировать кадровую политику на повышение качества педагогической деятельности и создание условий для своевременного повышения квалификации действующих педагогов. Разрабатывать программы по привлечению молодых талантов, обладающих набором социально-значимых компетентностей.

В Государственной программе «Развитие образования Российской Федерации на 2013-2020 годы» заложен ряд ожидаемых положительных результатов реформирования, т.е. приоритетных направлений кадровой политики:

- установление конкурентноспособной заработной платы педагогических работников путем её повышения до 100% от средней заработной платы по региону;
- повышение привлекательности педагогической профессии и уровня квалификации преподавательских кадров;
- обновление педагогического корпуса общего образования, путем повышения уровня подготовки специалистов;

- оказание поддержки молодым специалистам более опытными коллегами в течение первого года работы;
- возможность получения льготного ипотечного кредита на приобретение жилья молодыми специалистами, закрепившимися в профессии.

Помимо рассмотренного выше в 2013 году был утвержден другой документ государственного уровня, регламентирующий осуществление кадровой политики в системе общего образования – Профессиональный стандарт педагога [8]. Здесь не только предъявляются требования к кандидату на должность педагога (в том числе, общего образования), но и четко определены знания и умения, необходимые для успешной реализации всех прописанных трудовых действий в составе трудовых функций учителя. Данный документ носит рамочный характер и предъявляет объединенные требования к квалификации педагогов.

Введение такого стандарта несомненно упрощает принятие руководителем решения о приеме на работу сотрудника, способствует прохождению аттестации педагогических работников и планированию их карьеры. С другой стороны, соответствие уже работающих учителей требованиям стандарта предлагается оценивать посредством внутреннего и внешнего аудита, что на какой-то период будет помещать педагогов в ситуацию «под колпаком».

Помимо этого, некоторые предъявляемые стандартом нормы требуют от учителей не только педагогических знаний, но и знаний из смежных наук: психологии, культурологии, религиоведения, дефектологии. Такие требования, по мнению самих педагогов, свидетельствуют о замене целого ряда специалистов одним человеком, что вызывает отрицательные эмоции в педагогической среде.

Ещё одним минусом Стандарта, с точки зрения педагогов-практиков, является тот факт, что для соответствия предъявляемым требованиям

необходимо постоянно повышать свою квалификацию путем непрерывного образования или самообразования, для чего пока не созданы ни финансовые, ни организационные условия в большинстве школ России.

Переход образовательной системы на нормативно-подушевое финансирование также становится причиной для корректировки кадровой политики в этой сфере. Напомним, что при таком типе финансирования каждая образовательная организация получает определенную сумму, напрямую зависящую от количества обучающихся. Помимо этого не стоит забывать об общегосударственной политике установления заработной платы учителей не ниже среднего уровня экономики региона. Такая ситуация в современных условиях экономического кризиса ставит руководителей многих образовательных организаций в тупик: в большинстве случаев единственным возможным выходом становится сокращение числа ставок учителя и увеличение нагрузки сохранившихся ставок при условии сохранения их заработной платы на среднем экономическом уровне. В противном же случае сохранения имеющегося числа учительских ставок на лицо становится тенденция обратного снижения доходов учителей, что будет препятствовать политике государства [43, с.90]. Школы теряют свою актуальность среди молодого поколения выпускников, не отвечает их экономическим и социальным потребностям.

Становится очевидным, что в современном состоянии российской системы общего образования существует ряд проблем и противоречий, которые нужно разрешать путем грамотной разработки и реализации кадровой политики. К таким проблемам можно отнести:

- отсутствие у значительного числа педагогов необходимых знаний и квалификации для соответствия требованиям профессионального стандарта педагога;
- безадресную разработку и неперсонифицированную реализацию программ повышения квалификации;

– разрыв между требованиями, предъявляемыми к выпускникам педагогических направлений и требованиями, заявленными к квалификации педагогов;

– отсутствие рекламного сопровождения успешной профессиональной образовательной деятельности и положительных результатов государственной политики в области поддержки и социальных гарантий педагогов;

– отсутствие четких принципов и возможностей построения карьеры в сфере образования [42, с.19].

Для решения этих и ряда других проблем правительством РФ была утверждена Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций [6], вызванная необходимостью повышения эффективности общего образования и его конкурентоспособности. Главной идеей этой программы становится разработка и освоение всеми педагогами программ повышения квалификации и профессиональной подготовки, ориентированных на соответствие требованиям профессионального стандарта.

Изложенные выше факты свидетельствуют о нормативно закреплённом ряде основных направлений современной кадровой политики в системе общего образования. Однако не определено четкого механизма деятельности руководителя образовательной организации по её разработке и эффективной реализации. Обратимся к материалам исследований Волкова В.Н. [18, с.10], где выделены сферы кадровой политики образовательной организации.

Основываясь на том, что современное состояние системы общего образования находится в ситуации перехода от государственного управления к конкуренции, необходимо учитывать условия, позволяющие работникам справляться с новыми требованиями деловой жизни. Для достижения эффективности кадровой политики все её составляющие необходимо

объединить в единое целое и направить на решение ряда задач, способствующих успешному функционированию организации:

– Набор сотрудников, максимально соответствующих требованиям учреждения и нормативных актов, регламентирующих его деятельность. При этом следует выявлять эти соответствия и в числе уже работающих педагогов.

– Адаптация вновь принятых работников к сложившемуся трудовому сообществу, т.е. обеспечение им условий для быстрого привыкания и выхода на эффективные показатели. Создание благоприятной атмосферы для трудовой деятельности и предание данной работе статуса работника, а не практиканта.

– Выделение ряда сотрудников, способных к непрерывному образованию и самообразованию, способных повышать свою профессиональную грамотность, осваивать инновационные методики и практики, умеющие в последствии их применять.

– Эффективная и объективная оценка трудового потенциала подчиненных путем выделения наиболее соответствующих его компонентов требованиям стратегии организации [52, с. 32-33; 53, с. 45-46].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что в современных условиях реализуя кадровую политику государства в области образования, руководители должны ориентироваться на социальные ценности, базируя её в большей степени на экономических стимулах и социальных гарантиях, приводящих в соответствие интересы отдельных сотрудников и организации в целом. При этом в ситуации возрастания внимания к личности подчиненного и общего дефицита финансовых ресурсов, поступающих в сферу образования, наступает период поиска новых стимулов, способствующих достижению высокой производительности труда и повышению эффективности показателей педагогической деятельности.

### 1.3. Факторы, влияющие на кадровое обеспечение

Специалисты исследовательской компании The Economist Intelligence Unit (аналитического подразделения британского журнала The Economist) и крупнейшей в мире книгоиздательской и образовательной корпорации Pearson составили рейтинг стран с точки зрения качества и эффективности их образовательных систем. Эффективность образовательной системы зависит от многих факторов (таблица 1).

Таблица 1

Факторы эффективности образовательной системы

Показатели анализа систем образования	Финляндия	Южная Корея	Китай	Сингапур	Россия
Высокий престиж учителя	+	+	+	+	
Высокая зарплата	+\$34000-41000	+\$43874	+\$4840	+\$ 45755	-\$8400
Повышение квалификации	+		+	+	+
Ежегодное увольнение и прием на работу	+				
Отбор и хорошая система подготовки учителей	+	+	+	+	
Конкурс на преподавательскую профессию	+				
Высокое доверие к системе образования	+			+	
Работа по контракту	+			+	

Система образования в Финляндии считается самой лучшей [102, с.56-60]. Страна занимает лидирующую позицию в исследованиях. В чем же причина такого успеха? В первую очередь, в преподавателях.

- В Финляндии очень высокий престиж профессии учителя.
- Средняя зарплата педагогов составляет 2500 евро в месяц.

- Преподаватели обладают степенью магистра или ученым званием профессора по предмету.
- В конце учебного года учителей увольняют и летом они не работают. В новом учебном году их принимают по конкурсу на работу и они работают по контракту. На одно место претендуют несколько учителей (иногда до 12 человек на место). Предпочтение отдают молодым. После 60 лет уже никто не работает.
- Педагог свою квалификацию повышает самостоятельно, занимаясь самообразованием.
- Ежегодно директор школы обсуждает персонально с каждым учителем план его развития.

В Финляндии особое внимание уделяется отбору будущих учителей. «Будущих учителей отбирают только из 10% лучших по успеваемости студентов» [15, с.33-35]. Было интересно узнать, что в Финляндии с 2007 г. осуществляется отбор претендентов на педагогические факультеты. И если в России во многие педагогические вузы идет двойной негативный отбор, то в Финляндии тогда можно говорить о «тройном целенаправленно-положительном» отборе: на национальном уровне, в университете, в школе [83, с. 11 – 22; 92, с. 46-47; 96, с. 231]. Данная система отбора лучших из лучших представлена в таблице 2 [15, с.45-47].

Таблица 2

#### Этапы отбора педагогических кадров в Финляндии

Тестирование соискателей на национальном уровне	Оценка общего интеллектуального уровня: тест из 300 вопросов на навыки счета, грамотность и решения задач (с 2007 г.; ранее в первом раунде учитывались оценки в дипломе и др. показатели)
Оценочные тесты (университет)	Проверка общей академической компетентности и грамотности. С помощью тестов оценивают способность оперировать информацией, критически мыслить и обобщать полученные данные. Абитуриенты должны входить в 20% лучших по успеваемости учащихся своего выпуска

Собеседование (университет)	Проверка пригодности к учительской профессии: собеседование выявляет мотивацию к учительской работе и обучению, коммуникативные навыки и эмоциональную отзывчивость
Групповая работа (университет)	Групповые упражнения и тренинги позволяют оценить коммуникативные навыки и стиль межличностного взаимодействия
Наем школой	Тестирование на месте будущей работы

Понятно, что пройти такой отбор смогут самые сильные претенденты на учительскую профессию, что поднимает её престижность.

Второе место в рейтинге образовательных систем занимает Южная Корея [101, с. 34]. Чем же выделилась образовательная система этой страны? В Южной Корее образование – это необходимость для каждого корейца, который желает подняться по социальной лестнице, а государство, в свою очередь, активно помогает таким людям во всех отношениях. Мощь образования, в особенности высшего, невероятно сильна в стране. Без образования человек не сможет занять достойное место в иерархическом обществе Южной Кореи. Таким образом, роль учителя крайне высока. Это находит отражение в высоких заработных платах учителей, а также в отношении к этой профессии в обществе в целом. Только учитель в Южной Корее может дать человеку путевку в жизнь и подготовить его к различным экзаменам, которые определяют его будущее [99, с.56-58].

Образование в Гонконге считается одним из лучших в мире, но достигается такое высокое звание не просто. В детских садах и школах главенствует дух соперничества и стремления к совершенству. На места в престижных университетах и привлекательных компаниях могут рассчитывать только те ученики, что занимают верхние строчки в учебном рейтинге школы или класса. Здесь очень высок статус педагогов. В 1985 году в день рождения философа Конфуция был учрежден День учителя, ставший первым в стране праздником людей отдельной профессии [98, с. 67-69]. С

1993 года введен закон о преподавателях, установивший права и обязанности учителей, требования при приеме на работу, социальные гарантии. За период реформ заработная плата учителей возросла в среднем в 15 раз и превысила 31 тыс. юаней (4840 долл.) в год у преподавателей высшей школы и 15 тыс. юаней (2340 долл.) у педагогов начальных и средних школ. А к 2015 году зарплата преподавателей и учителей должна увеличиться еще в два раза [90, с. 45-46].

Для повышения профессионального уровня педагогов правительство КНР разработало программу по созданию союза сетевого обучения преподавателей. Цель её – с помощью информатизации образования способствовать модернизации обучения преподавателей, посредством образовательной сети для преподавательских кадров, спутникового телевидения и Интернета предоставлять помощь и услуги по непрерывной переподготовке преподавателей; проводить масштабную, высококачественную и всестороннюю высокоэффективную подготовку, и обучение учителей начальных и средних школ для значительного повышения их профессионального уровня [85, с. 45-51].

В Соединенном Королевстве удалось полностью решить проблему нехватки учителей. Органы управления образованием энергично взялись за решение крайне тяжелой проблемы нехватки учителей. В Англии, повысив им зарплату, улучшив условия труда и проведя мощную кампанию по подбору кадров [87, с. 45-56].

Система управления образованием в США диверсифицирована. В стране существуют свыше пятидесяти региональных органов управления образованием (называемые чаще всего советами или департаментами), которые определяют образовательную политику штатов и одновременно являются проводниками средств федерального бюджета, которые выделяются на определенные нужды всех этих региональных систем. Департамент образования США обладает, в основном, полномочиями в

сфере управления и контроля за целевым и эффективным использованием средств федерального бюджета США. Большинство школ, высших учебных заведений, а также и все штаты ввиду недостаточности собственных финансовых ресурсов являются получателями федеральных бюджетных средств, таким образом, федеральные власти взамен дополнительного финансирования требуют от получателей средств федерального бюджета США соблюдение федеральных стандартов и единообразных правил, регламентирующих многие аспекты образовательных отношений.

Проанализировав систему образования зарубежных стран, находящихся на верхней строчке рейтинга лучших образовательных систем, можно сделать следующие выводы: Каждая из данных стран добилась очень высокого престижа учителя. Учителя систематически занимаются повышением своей квалификации. Отбор и хорошая система подготовки учительского корпуса. Высокая зарплата учителя. Работа по контракту. И это, прежде всего, объясняется большим вниманием местных властей к сфере образования.

Я считаю, что данные показатели очень сильно стимулируют преподавателей. Соответственно, у учителей, работающих в этих странах, высокая мотивация.

В России профессия учителя не входит в число самых престижных профессий. Наиболее показательной общественной мерой признания престижности учителя выступает материальное вознаграждение труда, но на сегодняшний день труд учителя оценивается недостаточно высоко. Если говорить о средней заработной плате педагогических работников, то в настоящее время она соразмерна со средней по стране.

За основу реформы системы образования взята американская модель системы образования, сущность которой в том, чтобы заменить сметное финансирование подушевым финансированием. Смысл подушевого финансирования в том, чтобы платить учреждениям, исходя из его

наполняемости. Обоснование такого подхода выглядит весьма логично, поскольку действительно есть большие школы, а есть маленькие школы, соответственно финансирование таким учреждением необходимо разное. Также реформой предполагалось введение качественно новой системы аттестации через единую систему контроля. В школах произошла замена традиционных экзаменов на единую систему аттестации (единый государственный экзамен (ЕГЭ), государственная итоговая аттестация (ГИА)). Также реформированию были подвергнуты конкретные содержательные стороны образовательного процесса на всех уровнях системы образования. Были введены федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) с целью обновления содержательной стороны образования.

Одним из наиболее важных механизмов привлечения и удержания молодых учителей в профессии является финансовый, а именно «достойная» заработная плата. «Практически все страны используют этот рычаг, кроме, пожалуй, социалистической по сути Франции, где финансовая заинтересованность замещается льготами (учителя здесь - государственные служащие), и посткоммунистической Польши» [31, с.32].

Среди условий, значимых для привлечения молодых специалистов – учителей в российские школы, помимо зарплаты, на первом месте находится предоставление жилья, на втором – предоставление оборудованного самым современным образом рабочего места, на третьем – предоставление отсрочки от службы в армии. Полный рейтинг условий представлен в таблице 3 [103].

Таблица 3

Рейтинг условий (помимо повышения зарплаты), значимых для привлечения в школу молодых учителей (по мнению директоров российских школ)

Условие	Доля директоров, считающих данное условие значимым, %	Рейтинг
Предоставление ведомственного жилья	83	1

Рабочее место, оснащенное в соответствии с современными требованиями (компьютер, интерактивная доска, интернет и т.п.)	65	2
Отсрочка от службы в армии	31	3
Гибкий график работы	17	4
Предоставление возможности заниматься проектной и/или инновационной деятельностью	16	5
Предоставление возможности проводить платные занятия с учениками	14	6
Предоставление права отбора учеников	7	7
Предоставление возможности работать в коллективе из молодых педагогов	5	8

Также, в сравнении с зарубежными образовательными системами, в России нет отбора лучших студентов в педагогические ВУЗы. Наших учителей не принимают на работу по контракту, и нет конкурса не преподавательскую профессию.

Таким образом, привлечь молодых учителей в школы может исключительно повышение заработной платы или иные виды финансовой поддержки. При этом денежные выплаты, осуществляемые по результатам конкурсного отбора, способствуют привлечению в школу лучших выпускников педагогических учебных заведений. По мнению учителей и членов администрации российских школ, того же результата позволит достигнуть повышение зарплаты минимум в 1,5 раза по сравнению с существующей средней зарплатой учителя.

Кроме повышения заработной платы и доведения ее до средней по экономике, во многих субъектах РФ внедряются различные программы, проводятся конкурсы с денежным поощрением, направленные на привлекательность учительской профессии. Например, согласно Государственной программе Красноярского края: «Предоставления денежных премий педагогическим работникам краевых государственных и муниципальных образовательных учреждений Красноярского края, успешно работающим с одаренными детьми, осуществляющегося на основе

конкурсного отбора. Денежные премии выплачиваются с целью стимулирования образовательной деятельности в краевых государственных и муниципальных образовательных учреждениях и предоставляются лучшим педагогическим работникам за высокие результаты в работе с одаренными детьми» [5, с. 55-56].

Во вторую очередь могут рассматриваться такие механизмы, как предоставление жилья, оснащенного в соответствии с современными требованиями учебного кабинета, предоставление отсрочки от службы в армии на период работы в школе. Кроме того, по мнению большей части педагогов и руководителей школ, повышение зарплаты учителей до среднего уровня по региону (но: при нормальной учебной нагрузке, а не за 2 ставки) дает возможность привлечь в педагогические вузы сильных студентов, а школам – отбирать в качестве учителей лучших выпускников.

России необходима «комплексная терапия» педагогического образования: его нужно сделать более прагматичным, «призвать в учителя» одаренную молодежь и удержать ее в профессии, подчеркнул в исследовании директор Центра развития лидерства в образовании НИУ ВШЭ Каспржак А.Г. Многие страны выработали нескольких простых правил, позволяющих привлекать молодежь к преподаванию в школе:

- поддержание высокого статуса учителей;
- заблаговременный отбор в профессию, то есть «вербовка» талантливой молодежи в будущие учителя уже в выпускных классах школы;

Конечно же, руководитель отдельной школы не может изменить ситуацию в стране. Но на уровне своей организации может. Поднимать престиж учителя в глазах учащихся, родителей, коллег. Принимать на работу более квалифицированных учителей, молодых специалистов с испытательным сроком. Вести сотрудничество с педвузами, приглашать на практику лучших студентов с целью в дальнейшем оставить работать в школе. Повысить зарплату хорошо работающего учителя, который работает

на престиж и рейтинг организации, изменив критерии начисления баллов, или дав возможность учителю в школе заниматься платными образовательными услугами. Давать возможность для личностного и профессионального роста, через систему работы с кадрами, и возможностью давать выход на различные уровни.

Рассматривая условия кадрового обеспечения в системе образования необходимо отметить многогранность этого процесса, зависящего от множества аспектов. Основными из них являются:

- профессиональный аспект определяет то, насколько педагог обладает профессиональными способностями, стремление развивать их и т.п.;
- личностный аспект рассматривает индивидуальные особенности педагога, характер его адаптивного поведения;
- социальный аспект предполагает требования со стороны государства к системе образования, тип адаптивного поведения коллег и т.п.;
- ролевой аспект характеризует молодого специалиста в различных социальных ролях: наставника, обучающегося, коллеги, делового партнёра и т.п. [40, с.67].

В самом общем виде данные аспекты взаимосвязаны на всех этапах адаптационного периода молодого педагога. Конечно, во многом успешность кадрового обеспечения определяется и качеством отбора кандидатов. Отметим, что при отборе нового сотрудника необходимо не только поиск и выявление склонных к педагогической деятельности людей, но и в раскрытии среди них тех, в системе жизненных предпочтений которых эта деятельность наиболее близка. Отбор кандидатов может проходить в форме собеседования. Основная цель собеседования — выявить стремление кандидата работать в должности педагога и наличие у него необходимых для этого качеств, также необходимо постараться раскрыть кандидату все специфические особенности должности. Особое внимание при отборе

следует уделять оценке соответствия имеющихся характеристик кандидата требованиям к уровню образования, опыту, знаниям, умениям, ответственности, личностным характеристикам, необходимым для успешного выполнения преподавательской деятельности [57, с.69-72].

Адаптация молодого педагога связана с «преодолением и предупреждением разнообразных адаптивных барьеров, противоречий и конфликтных ситуаций, образующихся между молодым специалистом и педагогическим коллективом или администрацией, обучающимися и их родителями» [48, с.76]. В результате, разрешение этих противоречий может происходить в контексте удачной или неудачной адаптивной деятельности. Во многом факторы, влияющие на профессионально-функциональную адаптацию, включают в себя объективную и субъективную стороны. Субъективная сторона, характеризуется ценностными ориентациями начинающего педагога; психологическими особенностями его личности; мотивами выбора профессии; возможностью профессионального и карьерного роста; удовлетворенностью условиями профессиональной деятельности, а также состоянием нравственно-психологического климата среды.

В этой связи, адаптационные мероприятия предполагают решение двуединой задачи: повышение лояльности педколлектива к новичку и создание «благоприятных» условий для эффективной работы молодого сотрудника.

А именно, в первую очередь, администрации учреждения (директору школы) необходимо продемонстрировать готовность принять молодого педагога без опыта работы, заранее выделить и подготовить рабочий кабинет, ознакомить его с функциональными и должностными обязанностями, своевременно «настроить» педколлектив к новому сотруднику [68, с.15].

Для информирования молодого сотрудника и в целом всего педагогического коллектива возможно создание справочника и календаря

важных для школы событий, с обозначением праздников, распорядка дня, включая локальные нормативные акты, ссылки на электронные сайты профессиональной литературы [74, с.45]. Создавая условия успеха у молодого педагога, поддерживать его творческие начинания в работе.

Одним их эффективных факторов, влияющие на кадровое обеспечение школы, является «школа молодого учителя».

«Школа молодого учителя» является составной частью системы повышения квалификации учителей с целью формирования у начинающих педагогов высоких профессиональных идеалов, потребностей в постоянном развитии и саморазвитии.

«Школа молодого учителя» – важнейший цикл образовательного менеджмента, система, создающая условия для профессионального и личностного роста молодого учителя.

Профессиональное становление педагога проходит тем успешнее, чем шире возможности его самореализации в профессиональной деятельности. В связи с этим основными формами обучения в школе стали интерактивные формы: интерактивные лекции, мастер-классы, ролевые игры, психологические тренинги, моделирование уроков и педагогических ситуаций, творческие отчеты, открытые уроки, защита методических разработок.

Работа, связанная с профессиональной адаптацией педагогов, принесет максимальный эффект в том случае, если цели, задачи и методы ее будут связаны с проблемами начинающих педагогов.

Диагностика педагогических затруднений и профессиональной подготовленности, самооценка, осуществляемая с помощью специальных методик, обязательны на каждом этапе деятельности школы. Это помогает выявить те направления деятельности, которые требуют коррекции.

Следующим, одним из ведущих факторов, положительно влияющим на адаптацию молодого педагога, отмечают систему наставничества.

Наставничество - это форма индивидуального обучения и воспитания молодого специалиста. Теории начинающему педагогу даётся минимум, акцент делается на формировании практических умений и навыков [21, с. 51]. Наставничество может быть коллективным, в этом случае за одним опытным педагогом закрепляются несколько молодых. Изначально наставник проходит инструктаж по основным аспектам организации взаимодействия с закрепленными за ним подопечными на весь период адаптации. В этом вопросе, особое значение, приобретает своевременный анализ результатов совместной работы наставника и подопечного, который рекомендуется проводить в конце учебного года. В результате, на основе анализа достигнутого за тем же начинающим педагогом может быть закреплен другой наставник, с целью развития определённых профессиональных компетенций [74, с.47].

По опыту работы авторы основными принципами организации наставничества определяют:

- добровольность и целеустремленность в работе наставника;
- морально-психологическая совместимость с подопечным;
- позитивный личный пример наставника в работе;
- доброжелательность и взаимное уважение;
- уважительное отношение к мнению молодого коллеги;
- согласованность содержания работы в рамках наставничества с календарно-тематическим планированием по предмету;
- направленность работы наставника на профессиональное становление и саморазвитие молодого специалиста [21, с. 43; 36 с. 23-25; 45 с. 121-124].

Как известно, одной из основных и распространённых проблем начинающих педагогов является дисциплина на уроке, поэтому планируются визиты на уроки опытных коллег с целью раскрыть их секреты по умению организовать дисциплину в классе.

Для своевременной обратной связи по адаптации молодого педагога следует проводить различные формы контроля:

- на первом году целесообразны все виды внутришкольного контроля: обзорный, предупредительный, повторный;
- на втором году персональный контроль, с целью изучения его работы за определенный период;
- на третьем году - фронтальный контроль знаний, умений и навыков учащихся. Итоги анализа работы подопечного обсуждаются наставником на методобъединении [21, с.44].

Следующая форма кадрового обеспечения и организации адаптации начинающего педагога семинары-тренинги, с целью оказания ему помощи в освоении:

- по ведению школьной документации;
- форм и методов организации внеурочной деятельности, досуга учащихся;
- правил техники безопасности и возможностей использования ТСО;
- особенности организации учебного процесса (проведение и анализ урока);
- технологии разработки программы самообразования и профессионального роста;
- подготовка к повышению квалификации [63, с.73-77].

Одним из важных условий эффективной адаптации молодого педагога является его профессиональная успешность, которая во многом обеспечивается саморегуляцией его функциональных состояний. Достаточно объективным индикатором профессиональной успешности может выступать квалификационная категория преподавателя как «соответствующий нормативным критериям уровень квалификации, профессионализма и продуктивности устойчивых результатов деятельности педагогического и

управленческого труда, обеспечивающий работнику возможность решать профессиональные задачи определенной степени сложности» [19, с.63].

Стоит отметить, что в системе факторов, влияющих на адаптацию начинающих педагогов, особое внимание отводится эмоциональному общению. Важно подчеркнуть, что профессиональная деятельность преподавателей рассматривается как эмоционально напряженная и может быть отнесена к категории повышенного риска с точки зрения высокой вероятности развития профессионального стресса.

Очевидно, что основная причина напряженности труда любого преподавателя, и не только начинающего сопряжена со спецификой объекта труда - обучающихся, часто непредсказуемых, эмоциональных, конфликтных, в том числе и откровенно проблемных. К числу причин повышенной напряженности труда начинающих преподавателей также относят необходимость выполнять большое количество неоднородных задач и обязанностей, творческий по своей природе характер деятельности, высокую личностную включенность в процесс ее реализации, трудность оценки результатов собственной работы, невысокий социальный статус профессии [33 с. 90; 60 с. 23-24; 61, с. 23].

В стрессогенных условиях возрастают требования к актуализации адаптационных ресурсов, пластичность которых задаётся способностью гибкого выбора приёмов и средств саморегуляции, адекватных организационным нормам и правилам, а также обусловленных требованиями рабочих ситуаций. Эффективное функционирование системы средств саморегуляции нейтрализует степень субъективной стрессовой трудовой ситуации, обеспечивает конструктивное преодоление организационной и профессиональной напряженности, препятствует накоплению негативной симптоматики трудового стресса и выступает как фактор профилактики профессионально-личностных деформаций [62, с.16].

При низком уровне выраженности представлений о стрессогенности профессиональной ситуации существуют два наиболее значимых стресс-фактора: чрезмерная нагрузка по работе с документами и повышенная ответственность за работу. Также для преподавателей субъективно более стрессогенными являются факторы борьбы за продвижение по службе. Что в целом препятствует успешной профессиональной самореализации педагога. Иными словами, в основе практической деятельности педагога лежит идеальный образ профессиональной деятельности, складывающийся в сознании личности первоначально на ранних стадиях профессиональной социализации, впоследствии уточняющийся и приобретающий в процессе работы относительную устойчивость. В этом образе отражается все многообразие потребностей личности, взятое в снятом виде. Это значит, что сами потребности не входят в состав образа. В нём представлены их идеальные отражения в форме интересов, желаний, ценностных ориентации.

Образ включает в себя и идеальные представления о многообразии доступных восприятию объектов, способных удовлетворить потребности, а также содержание и условия деятельности, посредством которых потребности могут быть удовлетворены. В результате, оба описанных ряда функционируют слитно, образуя систему социальных и профессиональных ожиданий индивида и в конечном итоге формируя состояние удовлетворенности трудом. Анализируя этот вопрос, отметим, что «...труд - такой вид человеческой деятельности, который характеризуется утилитарностью своего результата и необходимостью его достижения» [54, с.15-17]. Опираясь на эту позицию, мы определяем удовлетворенность педагога трудом следующим образом, как целостный социально-педагогический феномен, отражающий процесс согласования наиболее общих и социально ценных потребностей педагога с субъективной оценкой реальных возможностей реализовать данные потребности в конкретных условиях образовательного учреждения, в конкретной системе управления

образовательным процессом, в социально-профессиональной жизнедеятельности.

Поэтому для удовлетворения своих потребностей молодому специалисту необходимо ориентироваться в соответствующих сферах, что объективно ведет к созданию индивидуальных ценностных иерархических шкал как инструмента ориентации. В качестве элементарных градаций этих шкал выступает образовавшаяся в ходе социализации иерархическая структура ожиданий достижения, выделенных как приоритетные в ходе освоения ценностей и норм. Анализ своего положения педагог осуществляет путем оценки меры реализации этих ожиданий.

Так, для ориентации в социальной иерархии идет оценка социально-профессионального статуса, для ориентации в профессиональной сфере – оценка реальной профессиональной ситуации, для ориентации в оптимальности собственной деятельности – оценка ее результатов [65, с.40].

Потребность педагога реализовать соответствующие социальные ожидания проявляется в отношении к профессиональной деятельности и укрепляется в ходе профессиональной социализации. Отношение к деятельности как к ценности обуславливает потребности реализовывать социальные нормы, касающиеся данного вида деятельности. Это формирует определённые ожидания и в свою очередь способствует возникновению обусловленного состояния удовлетворенности, например, социально-образовательным и (или) социально-профессиональным статусом.

Отношение к профессионально-педагогической деятельности как к средству реализации физического и духовного потенциала личности педагога ведет к формированию соответствующих профессиональных потребностей, которые создают определенные ожидания относительно организации деятельности и её результатов. На уровне педагога отношение к деятельности в конкретном образовательном учреждении проявляется в степени его удовлетворенности условиями профессиональной

жизнедеятельности, конкретным коллективом, работой, её результатами [64, с. 45].

Следует учитывать и другой момент, на который указывает А.К. Маркова [38, с. 22-24], что удовлетворенность педагога трудом не может быть ограничена рабочим местом. Ведь после окончания рабочего дня педагоги не расстаются со своим опытом работы, своими мыслями, мотивацией и чувствами. В самом деле, мы находим тесную взаимосвязь между жизнью на работе и жизнью вне работы в части трудовой мотивации и удовлетворенности трудом. Эта взаимосвязь включает конструктивные элементы, которые являются центральными в мотивации и удовлетворении, например изменения в уровнях стремления или постановка цели.

Поэтому в исследовании трудовой мотивации и удовлетворенности трудом должна быть рассмотрена взаимозависимость работы и свободного времени.

Обобщая вышеизложенные позиции по проблеме удовлетворенности начинающего педагога своим трудом, а также проблеме её оптимизации, можно сделать следующие выводы.

– Удовлетворенность начинающего педагога своим трудом является важным признаком его положения в коллективе и отношения к профессии, условиям профессиональной жизнедеятельности и её результатам. Удовлетворенность трудом оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности преподавателя и должна быть включена в систему внутреннего регулирования деятельности образовательного учреждения как социально-педагогической системы.

– Оптимальное состояние удовлетворенности преподавателя трудом - это наиболее удавшаяся форма взаимодействия личности преподавателя и работы, когда гармонично сочетаются интересы общества, коллектива и личности.

– С точки зрения структуры оптимизация удовлетворенности трудом - трёхступенчатый процесс. В зависимости от сочетания между ожиданиями, потребностями и мотивами, с одной стороны, и рабочей ситуацией - с другой, педагог формирует некоторую степень удовлетворённости или неудовлетворённости своей работой.

– Сущностные особенности процесса оптимизации удовлетворенности молодого педагога трудом заключаются в том, что этот процесс направлен на развитие и реализацию наиболее общих и социально ценных профессионально-личностных потребностей педагога в конкретных условиях образовательного учреждения, ориентированных на высокие профессиональные результаты.

С критериальных позиций процесс оптимизации удовлетворенности трудом имеет три основных уровня:

– оптимальный уровень означает, что молодой педагог доволен основными условиями своей деятельности. При этом творческая неудовлетворенность относительно некоторых аспектов рабочей ситуации и стремление достичь большего обеспечивают стабильность показателей в работе и отношениях в коллективе. Поэтому директор школы заинтересован в достижении оптимального уровня удовлетворенности начинающего преподавателя своим трудом;

– средний уровень удовлетворенности возникает, когда молодой специалист доволен одними и недоволен другими условиями деятельности, например, доволен профессией и недоволен возможностями профессионального роста;

– низкий уровень удовлетворенности наблюдается в двух случаях: если условия деятельности не соответствуют реальным условиям жизни, и если работа не соответствует интересам развития личности (творческая неудовлетворенность) [27, с. 97-99].

Резюмируя вышесказанное, выделим оптимальный уровень удовлетворенности трудом начинающего педагога, который предполагает:

- сформированность личностного смысла профессии в сочетании с осознанием ее высокого общественного признания (уровень удовлетворенности профессией);
- принятие и оценка условий профессиональной жизнедеятельности как способствующих достижению высоких профессиональных результатов (уровень удовлетворенности условиями);
- адекватную рефлексивную оценку успехов и затруднений своей профессионально-педагогической деятельности как основу её дальнейшей корректировки и собственного профессионально-личностного развития и саморазвития (уровень удовлетворенности результатами деятельности).

Начинающий педагог с первых дней работы сталкивается со многими сложностями: с различными должностными обязанностями, с неумением применять теоретические знания на практике, с повышенной эмоциональной напряженностью, с необходимостью выстраивать отношения с коллегами и руководством, и как правило, без поддержки со стороны педколлектива. Все это реальная действительность, когда постоянный стресс, неумение быстро адаптироваться к новым условиям работы в итоге влияют на решение молодого педагога уволиться из школы [32, с.66].

В основном в процессе адаптации молодых специалистов к реальной профессиональной деятельности выделяют следующие трудности:

- вхождения в должность и овладения профессией: недостаток профессиональных знаний и опыта, плохо оборудованное рабочее место, отсутствие знаний о специфике отраслевой деятельности, плохая материальная обеспеченность работы, отсутствие методических рекомендаций, отсутствие четкого представления о конкретном содержании своей работы;
- взаимоотношений с руководством и с коллегами.

Анализируя трудности, с которыми сталкивается молодой специалист в период адаптации, показывает, что они преимущественно связаны с внешними условиями и практически не связаны с адаптационными способностями. Соответственно, их решение зависит от изменения внешнего поля деятельности, а именно отношений и представлений сотрудников и руководства, изменения системы их ожиданий по отношению к профессиональной деятельности.

При этом на развитие молодого специалиста решающее влияние оказывают опытные высококомпетентные специалисты-наставники. Деятельность наставников представляет собой сложный и содержательный феномен, в структуре которого есть ценностные, когнитивные, деятельностные составляющие. Именно поэтому вопросы педагогического потенциала наставничества, творческих параметров личности самого наставника, процессов его влияния на молодого специалиста занимают далеко не последнее место в педагогической теории и практике.

Работодатели требуют от принятой на работу молодежи немедленной отдачи, при этом процедура наставничества зачастую не предусматривается. Более опытные работники сейчас также не горят желанием помогать молодежи на рабочем месте. Таким образом, при отсутствии систематического курирования со стороны опытных специалистов выпускники вынуждены самостоятельно адаптироваться к производственным условиям, что в целом показывает существенное ухудшение за последние десятилетия состояния морально-психологического климата на большинстве российских предприятий, что не способствует формированию благоприятной обучающей среды на рабочих местах. Наставничество и обучение на рабочем месте невозможны без улучшения состояния социального климата. При этом направленность на социальное партнерство предполагает не только целевую, но и мотивационную ориентацию подготовки кадров, когда цели и намерения индивидуумов неразрывно связываются с их работой и всей корпоративной

жизнью, а социальное и индивидуальное начала тесно переплетены. Важная роль при этом отводится административной поддержке обучения на рабочем месте [70, с.24].

Организационно-педагогическая подготовленность наставника определяется прежде всего, степенью его собственной профессиональной компетентности (образованность, практический опыт эффективной трудовой деятельности, понимание закономерностей социальной жизнедеятельности человека и общества в целом), а также знанием основных положений в области управления персоналом и педагогической отрасли. Именно поэтому вопросы педагогического потенциала наставничества, творческих параметров личности самого наставника, процессов его влияния на молодого специалиста занимают важное место в педагогической теории и практике [66, с.112].

Таким образом, анализ содержания наставничества даёт основания говорить о значительном педагогическом потенциале данного феномена в создании условий адаптации и успешного «закрепления» начинающих педагогов в образовательных учреждениях.

Обобщая выше сказанное, приведём модель адаптации начинающего учителя, которая может быть представлена в виде схемы (Приложение 1).

Таким образом, вопрос адаптация молодых специалистов всегда будет актуальным, так как меняются поколения, стандарты, сами люди. Выбранная специфика – педагогическая деятельность, не случайна, казалось бы, у всех выпускников равный старт, оказывается это не так. Проблемы в освоении новых условий труда и жизни в целом, возникали и будут возникать в дальнейшем, универсальных решений нет, каждый раз ситуации будут модифицироваться. Главная задача сейчас – это показать сегодняшним студентам, что с какими бы сложностями не столкнулся молодой педагог – ему все под силу, ведь за его плечами мощная фундаментальная база из теории, практики и накопленного в студенческие годы жизненного опыта.

Зарубежные эффективные системы привлекают к учительской профессии лучших выпускников вузов, а в вузы лучших выпускников школ. Немаловажную роль играет назначение молодым учителям высокой стартовой заработной платы. Возможность многоканального получения статуса учителя свидетельствует об «открытости» программ подготовки учителей. За счет получения педагогического образования различными путями удастся уменьшить потери «по пути», а также отобрать в профессию «нужных». Развитые страны делают акцент на прохождение педагогических практик, стажировок, развита система наставничества.

В зарубежных странах система управления педагогическим кадровым обеспечением выстроена так, что позволяет не только отобрать лучших, но и компенсировать естественные потери, которое не могут не произойти на пути в учителя у тех, кто выбрал эту профессию в возрасте 17-18 лет. Выбор педагогической специальности отодвинут до 21-23 лет и делается, чаще всего, после нескольких произведенных профессиональных проб [67 с. 34,100, с. 110-113].

Практически все развитые системы образования перешли к адресной подготовке учителей, под запросы конкретной школы. Эти меры повышают статус учительской профессии и создают предпосылки для прихода и закрепления в профессии сильных кадров. Можно сделать вывод, что решающим условием повышения качества образования является умение привлечь в учительскую профессию сильные кадры.

## **Глава 2. Анализ существующего управления кадровым обеспечением на примере МАОУ СШ №149 гор. Красноярск**

### 2.1. Характеристика образовательной организации МАОУ СШ №149

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 149» Красноярск (сокращенное наименование МАОУ СШ №149) было учреждено Главным управлением образования администрации г. Красноярск 1 сентября 1991 года.

Адрес школы: 660077, г. Красноярск, ул. Весны, д. 9А.

Форма собственности: Муниципальная собственность.

Организационно-правовая форма: Учреждение.

Тип ОУ: Общеобразовательное учреждение.

Вид ОУ: Средняя общеобразовательная школа.

Тип правового статуса ОУ: Бюджетное.

Форма самоуправления ОУ: Общешкольное собрание, Управляющий совет.

Форма самоуправления педагогических работников: Педагогический совет, Методический совет.

Форма самоуправления учащихся: Общешкольное ученическое собрание, Ученический совет.

Форма самоуправления родителей (законных представителей обучающихся): Общешкольная родительская конференция, Родительский совет школы.

Форма самоуправления обслуживающего персонала: Общее собрание обслуживающего персонала, Совет работников по КОЗ.

Форма самоуправления трудового коллектива: Общее собрание трудового коллектива, Совет трудового коллектива.

Директор - Шмаланд Александр Августович.

МАОУ СШ №149 реализует образование обучающихся по трём уровням:

I уровень — 1-4 классы (начальная или I ступень — 4 года);

I уровень — 5-9 классы основное образование, II ступень — 5 лет);

III уровень — 10-11 классы (основное среднее образование, III ступень — 2 года).

В школе обучается 1874 ученик. Форма обучения — дневная. Обучение осуществляется на русском языке. Работает 92 педагога, руководящих работников -7. Обучились на курсах повышения квалификации по ФГОС 21 педагог, 1 заместитель директора по УВР.

Образовательные стандарты МАОУ СШ №149:

– Федеральный закон от 29.12.2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– ФГОС Среднего общего образования (сайт Министерства образования РФ);

– Приказ Минобрнауки России от 06.10.2009 N 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;

– Приказ Минобрнауки России от 17.12.2010 N 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»;

– Приказ Минобрнауки России от 31.12.2015 N 1576 О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 6 октября 2009 г. N 373;

– Приказ Минобрнауки России от 31.12.2015 N 1577 О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 г. N 1897.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов школы являются:

- средства окружного и федерального бюджета в виде субвенций;
- средства местного бюджета;
- внебюджетные средства;
- имущество, закрепленное за школой Учредителем;
- средства спонсоров.

Приоритетным направлением финансирования остается повышение заработной платы работников образования. С 01.01.2017 было произведено повышение заработной платы работников образовательных учреждений на 6,5%. Заработная плата педагогического персонала зависит от стажа работы, квалификации персонала, полученного образования, что влияет на снижение текучести кадров. Своевременно выплачивается заработная плата, отпускные, денежная компенсация, расходы по оплате проезда в отпуск.

## 2.2. Анализ образовательной среды МАОУ СШ №149 гор. Красноярск

Под образовательной средой понимается система влияний и условий формирования личности по заданному образцу, а также возможностей для ее развития, содержащихся в социальном и пространственно-предметном окружении [81, с.16-22].

Изучение образовательной среды прежде всего позволяет самому образовательному учреждению проанализировать свои цели и оценить усилия по их достижению, а значит – развиваться.

Целями муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 149» г. Красноярск являются:

Целями образовательной деятельности школы являются:

– интеллектуальное, культурное, физическое и психическое развитие

– обучающихся на основе принципов гуманизации, педагогической поддержки, непрерывности и вариативности образования, открытости и информатизации образовательной среды;

– формирование социально зрелой личности, имеющей высокую мотивацию достижения успеха и готовность к жизненному самоопределению и самореализации, способной к освоению новых знаний и творческой деятельности в различных областях

– науки и практики, осознанному профессиональному выбору

Миссия школы – максимально полное удовлетворение запросов и потребностей социальных заказчиков образовательной организации, ориентированных на формирование современной интеллектуально развитой личности.

Главный акцент в своей деятельности школа делает на учете индивидуальных особенностей каждого ребенка, их запросов и интересов. Образовательный процесс строится таким образом, чтобы каждый ученик чувствовал себя в школе комфортно и мог реализовать свое право на полноценное, качественное образование, в соответствии с их способностями, индивидуальными склонностями и потребностями, научился самостоятельно работать с информацией и приобретать знания, был способен ориентироваться в ценностях мировой и отечественной культуры, осуществлять выбор профессии, адаптироваться в новых социально-экономических условиях, осуществлять непрерывное самообразование, личностное самосовершенствование.

Качество школьного образования предусматривает формирование и развитие ключевых компетенций личности, обеспечивающих мобильность личности в социальных ситуациях развития. Мобильность выступает как интегративное качество личности, характеризующее ее способность жить и работать с людьми, в коллективе, в команде в социальной, культурной, профессиональной среде под влиянием изменяющихся ситуаций и

обстоятельств. Образовательный процесс содержит широкий спектр форм и методов обучения и воспитания, сочетающих традиционные и нетрадиционные подходы к разным видам учебно-воспитательной деятельности.

Основной целью образовательного процесса является достижение каждым учащимся образования, предусмотренного государственным образовательным стандартом, с помощью педагогической технологии, адекватной личности ребёнка, и на этой основе – создание условий для самоопределения каждого учащегося и осознанного выбора им формы и направления дальнейшего образования. Основное содержание образования на этом этапе – применение форм, методов и педагогических технологий с целью максимальной индивидуализации образовательного процесса.

Основная образовательная программа основного общего образования соответствует типу образовательной организации: общеобразовательная школа.

Учебный план составлен на основе соблюдения преемственности между ступенями обучения и классами, сбалансированности между предметными циклами и отдельными предметами. Уровень недельной учебной нагрузки на ученика не превышает предметно-допустимую норму.

Участники образовательных отношений школы:

- Дети (обучающиеся), 11-15 лет;
- Педагоги, изучившие в процессе курсовой подготовки требования, предъявляемые к ООП, федеральным государственным образовательным стандартам (ФГОС), владеющие современными технологиями обучения, ответственные за качественное образование, демонстрирующие рост профессионального мастерства.
- Родители (законный представители) обучающихся, изучившие особенности ООП, нормативные документы и локальные акты, обеспечивающие её выполнение.

Особенности состава обучающихся определяются характеристикой семьи, статусом гражданства, уровнем образования родителей или лиц их заменяющих, направлением профиля деятельности родителей или лиц их заменяющих. Более 80% учащихся воспитываются в полных семьях. Более 90% родителей учащихся и лиц их заменяющих имеют средне-специальное и высшее образование. Более 96% учащихся имеют удовлетворительные условия для жизни и учебы.

Все компоненты основной образовательной программы основного общего образования распределены по трем разделам: целевому, содержательному и организационному.

Целевой раздел определяет общее назначение, цели, задачи и планируемые результаты реализации основной образовательной программы, конкретизированные в соответствии с требованиями Стандарта и учитывающие региональные, национальные и этнокультурные особенности народов Российской Федерации, а также способы определения достижения этих целей и результатов. Целевой раздел включает:

- пояснительную записку;
- планируемые результаты освоения обучающимися основной образовательной программы основного общего образования на основе ФГОС и с учетом УМК;
- систему оценки достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы ООО.

Содержательный раздел определяет общее содержание основного общего образования и включает образовательные программы, ориентированные на достижение личностных, предметных и метапредметных результатов, в том числе:

- программу формирования универсальных учебных действий у обучающихся;
- программы отдельных учебных предметов, курсов;

- программу духовно-нравственного развития и воспитания обучающихся;
- программу формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни;
- программу коррекционной работы.

Организационный раздел устанавливает общие рамки организации образовательного процесса, а также механизм реализации компонентов основной образовательной программы. Организационный раздел включает:

- базисный учебный план основного общего образования;
- календарный учебный план;
- внеурочную деятельность;
- систему условий реализации основной образовательной программы в соответствии с требованиями Стандарта.

Рассмотрим систему управления МАОУ СШ №149.

Система управления школой № 149 построена таким образом, чтобы максимально учитывать потребности всех заинтересованных в достижении целей сторон: школьников и их родителей, педагогов, социальных партнеров, органов управления образованием, региональных, муниципальных органов власти, общества в целом.

Управление МАОУ СШ №149 осуществляется на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности, в соответствии с законодательством Российской Федерации, Типовым положением об образовательном учреждении среднего профессионального образования, Уставом, определяющие компетенцию, права, ответственность учредителей и самого образовательного учреждения. Цели управления учреждением согласованы с заказом со стороны общества.

Органы и структура управления школой приведены в приложении на рис. 1. и рис. 2.

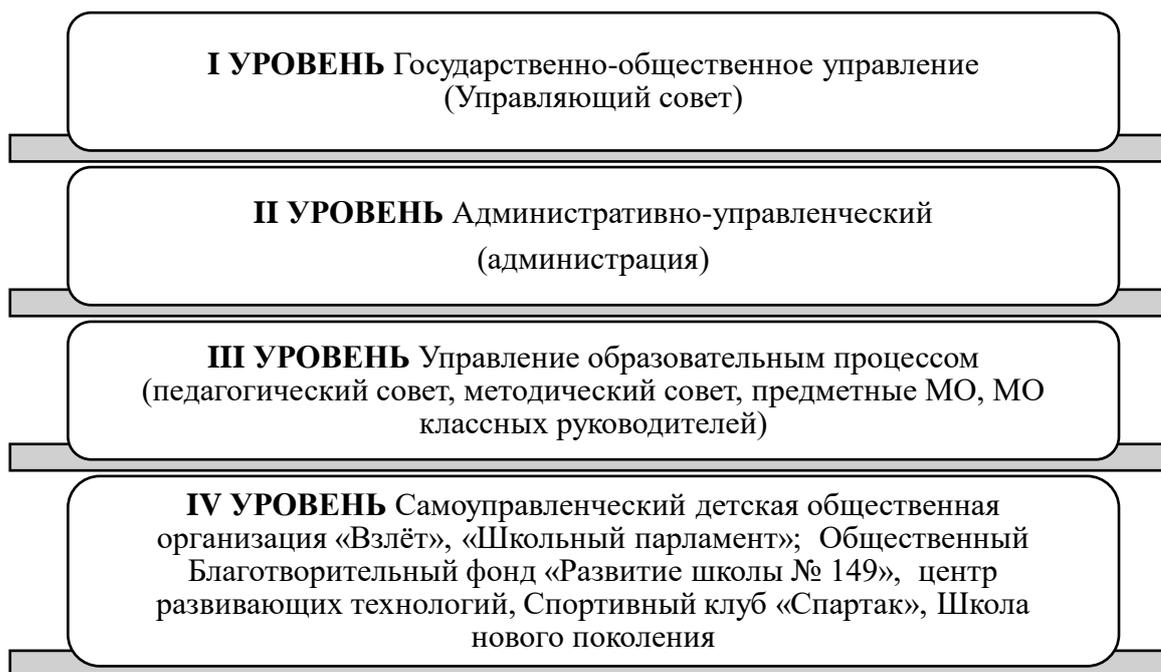


Рис. 1. Органы управления школой

Система управления МАОУ СШ № 149 имеет линейно-функциональную структуру.

Плюсы структуры:

- избавление линейных управляющих от решения многих вопросов, связанных с планированием денежных расчетов, материально-техническим снабжением и др.;
- построение взаимосвязей «управляющий — подчиненный» по иерархической лестнице, при каких любой труженик подчинен лишь одному руководителю.

Недочеты структуры:

- любое звено заинтересовано в достижении собственной узкой цели, а никак не единой цели компании;
- отсутствие тесных связей и взаимодействия на горизонтальном уровне меж производственными подразделениями;
- чрезвычайно развитая система взаимодействия по вертикали;

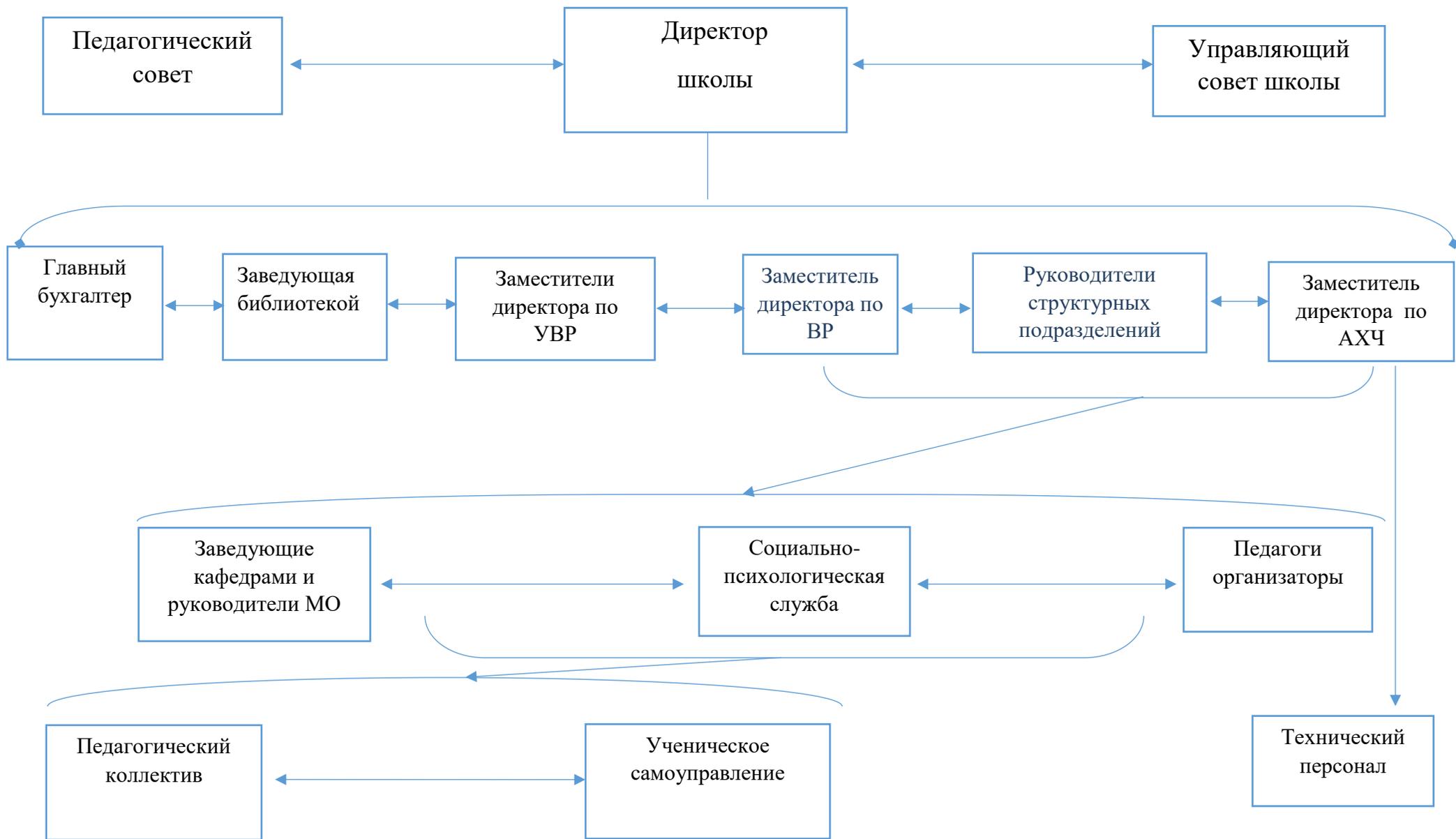


Рис. 2. Структура управления MAOU CШ №149

– аккумуляцию на верхнем уровне возможностей по решению наряду со стратегическими большого количества своевременных задач.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Таким образом, в системе управления выделены иерархические взаимосвязанные уровни управления, определены зоны функционирования органов управления каждого уровня, связи между ними. Система управления на всех уровнях является открытой и развивающейся, что обеспечивает устойчивость координации деятельности всех звеньев учреждения.

Документационное обеспечение школы регулируется Положением «Об отделе кадрового и документационного обеспечения МАОУ СШ №149». Положение определяет основные задачи, функции, права и ответственность отдела.

Методическая служба МАОУ СШ №149 функционирует в соответствии с Законом РФ «Об образовании».

Методическая служба предусматривает формирование и развитие профессиональных качеств учителя, воспитателя, классного руководителя, повышение их профессионального мастерства. Основными условиями организации методической деятельности, построения адаптивной модели методической службы и управления ею в школе являются:

- четкое распределение полномочий, прав и обязанностей;
- максимальный учет социального заказа на образовательные услуги и личностно ориентированное построение деятельности педагогов в различных структурах методической службы;
- рассмотрение активного положительного опыта методической работы каждого члена педагогического коллектива как опорного в

построении общей системы методической работы, федерального, регионального, территориального опыта и общих тенденций развития методической работы, теоретических подходов, разработанных наукой.

Методическая работа МАОУ СШ №149 - это деятельность по обучению и развитию кадров; выявлению, обобщению, распространению наиболее ценного опыта учителей; созданию собственных методических разработок для обеспечения образовательного процесса.

В реализации функций методической работы определена следующая структура методической службы школы, которая выглядит таким образом:

- Педагогический Совет
- Методический Совет школы
- Школьные методические объединения учителей-предметников

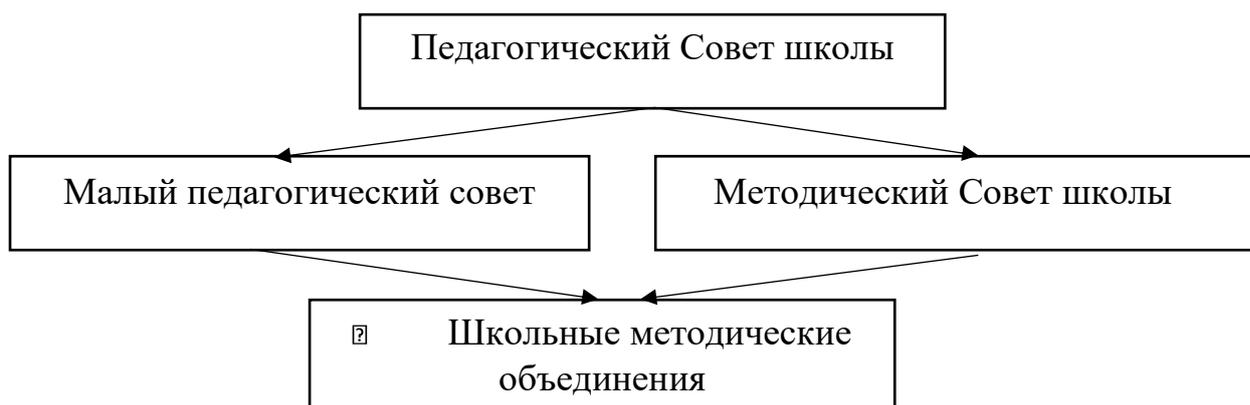


Рис. 3. Структура методической службы школы

В МАОУ СШ №149 работают 15 молодых педагогов. Для привлечения молодых специалистов на постоянную работу в школу утвержден порядок выплаты ежемесячной стимулирующей надбавки молодым специалистам в размере 20% от должностного оклада.

Вместе с тем, можно отметить, что медленными темпами идет омоложение кадрового состава. Руководители МАОУ СШ №149 недостаточно работают над созданием условий для профессионального роста молодых педагогов, не всегда эффективна деятельность наставников, о чем

свидетельствует таблица. Эта работа требует стимулирования и развития со всех сторон.

Таблица 4

Количество выбывших молодых педагогов из МАОУ СШ №149  
за 2014-2016 гг.

% количество выбывших молодых специалистов			Общее кол-во молодых специалистов со стажем работы до 5 лет (по состоянию на 1 января 2017 год)
до одного года стаж работы	второй год работы	3-5 год трудовой деятельности	
7% (1 чел)	13% (2чел)	39% (4чел)	15

Для определения проблем молодых педагогов было проведено анкетирование среди 15 молодых специалистов (100% охват) МАОУ СШ №149. Анкета приведена в Приложении 5.

Таблица 5

Проблемы молодых специалистов МАОУ СШ №149

Проблемы молодых специалистов Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 149» Красноярск (ответы представлены на основании анкет)	показатели (кол-во человек)	% показатель
планирование учебно-воспитательного процесса педагога	5	33,3
отсутствие практических навыков в использовании элементов современных образовательных технологий в организации уроков и внеклассных мероприятий	2	13,3
формирование учебно-методического комплекса учителя и создание рабочих образовательных программ	3	20
проблемы в разработке учебно-планирующей документации (рабочие программы, план воспитательной работы, контрольно-измерительные материалы)	2	13,3
план самообразования учителя (как составляется, для чего необходим, в чем его сущность)	4	26,6
проблемы с отбором учебного материала (очень много различных учебников, пособий, как не потеряться в огромном информационном пространстве)	2	20
у молодых специалистов нет видения курса в целом (целиком), возникают проблемы с формулировкой цели урока	6	40

проблемы с отработкой практических навыков ведения уроков, с организацией рабочего времени на уроке, т.е. определение этапов урока (проблемы рационального распределения времени на всех этапах урока)	8	53,3
проблемы субъективизма при оценивании предметных компетенций обучающихся	2	13,3
ознакомление с системой учебно-воспитательного процесса образовательного учреждения (особенности образовательного процесса данного ОУ)	3	20
диагностика и мониторинг в системе учебно-воспитательного процесса в образовательном учреждении	7	46,6
психолого-педагогическое сопровождение учебно-воспитательного процесса (особенности учащихся, психолого-педагогическая характеристика класса), в ОУ отсутствует ознакомительная работа молодого специалиста с психологом, социальным педагогом, что затрудняет работу с учениками	5	33,3
«возрастная» проблема – сложность удержания педагогической дистанции, «стажеры» учителя относятся к молодому специалисту не как к «полноценному» учителю	5	33,3
сложность для молодых специалистов в организации работы с родителями, администрацией	6	40
проблемы поглощения личного времени педагога, что ведет к некоторому информационному вакууму	1	6,6
авторитет «стажеров» учителей не дает возможность реализовать творческий потенциал молодым педагогам	3	20
рост документооборота затормаживает возможности профессионального роста (молодые педагоги не справляются с большим количеством «бумаг», возникает дискомфорт и неудовлетворенность педагогической деятельностью)	4	26,6

Исходя из проведенного анкетирования молодых специалистов, можно отметить следующие наиболее значимые проблемы:

- 53,3% молодых учителей имеют проблемы с организацией рабочего времени на уроке, рациональным распределением времени на всех этапах урока, т.е. проблемы с отработкой практических навыков ведения уроков;

- 46,6% молодых учителей затрудняются в осуществлении мониторинговой и диагностической деятельности;

– 40% молодых педагогов имеют затруднения с планированием учебно-воспитательного процесса, такой же процент молодых педагогов испытывают сложности в организации работы с родителями и администрацией образовательного учреждения; у молодых специалистов нет видения курса в целом (целиком), возникают проблемы с формулировкой цели урока.

Молодые педагоги нуждаются в обучении практическим навыкам по использованию новых, современных методик, приемов обучения и воспитания; в образовательных учреждениях необходимо проводить обучающие методические семинары, психологические тренинги, консультации, чтобы молодой учитель мог получить квалифицированную методическую помощь по организации учебно-воспитательного процесса. Самое важное – совместное планирование деятельности молодого учителя и ментора; четкий, подробный, корректный анализ уроков молодого специалиста позволят вовремя выделить проблему и своевременно ее решить.

В ходе выполнения работы мной было проведено также анкетирование 7 молодых педагогов со стажем до 3 лет. Получены следующие данные:

Таблица 6

Проблемы молодых специалистов МАОУ СШ №149  
со стажем работы до 3-х лет

Проблемы молодых специалистов регионов Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 149» Красноярск (ответы представлены на основании анкет) (ответы представлены на основании анкет)	Показатели (кол-во человек)	% показатель
затруднение в проведение анализа посещенного урока и самоанализа проведенного урока	3	42,85
организация учебной работы с разноуровневыми классами, по различным программам	3	42,85
проблемы с установлением отношений с учащимися, недостаточно знаний в области практической психологии и взаимодействия с детьми	1	14,28
конструирование уроков изучения нового материала (сложности в отборе учебного материала, построении структуры урока, рациональном использовании учебного времени на каждом этапе урока)	4	57,14

отсутствие практических навыков по отбору учебного материала и подбору контрольно-измерительных материалов	1	14,28
сложности в решении психологических проблем взаимодействия с педагогами, администрацией	1	14,28
практическое применение элементов образовательных технологий и инновационных подходов методики преподавания учебного предмета	1	14,28
формирование дисциплины учащихся на уроке	0	5,37

На основании проведенного анкетирования молодых специалистов образовательного учреждения выделим основные проблемы:

- более 50% молодых учителей испытывают сложности в конструировании уроков изучения нового материала, им сложно отобрать учебный материал, рационально использовать учебное время на каждом этапе урока;
- молодые педагоги затрудняются в проведении анализа и самоанализа урока;
- имеют трудности в организации учебной работы с разноуровневыми классами и по различным (углубленное изучение, базовый уровень) программам.

Проблемы, указанные молодыми педагогами, свидетельствуют о следующем:

- молодой педагог, пришедший в школу, не получает или получает недостаточно методической помощи по практической организации учебно-воспитательной работы со стороны коллег; недостаточно организована система наставничества;
- молодой педагог не совсем понимает свою функцию, цели и задачи своей деятельности; его мотивация и успешная педагогическая деятельность ограничивается участием в разовых мероприятиях и не предусматривает ежедневной кропотливой работы по повышению своего уровня педагогического мастерства;

– работа с молодыми специалистами в образовательных учреждениях построена на общих представлениях и возможно не предусматривает управления индивидуальной траекторией профессионального развития отдельного педагога.

Считаем, что необходима комплексная программа по встраиванию молодого специалиста в образовательную среду с учетом индивидуальных особенностей каждого молодого учителя. Программа должна включать систему менторства, обязательная совместная практическая деятельность по составлению тематического, поурочного планирования с учетом всех требований, предъявляемых к этим видам документов; психологи образовательного учреждения должны проводить обучающие семинары-тренинги для молодых педагогов и менторов, направленные на обучение взаимодействия участников образовательного процесса.

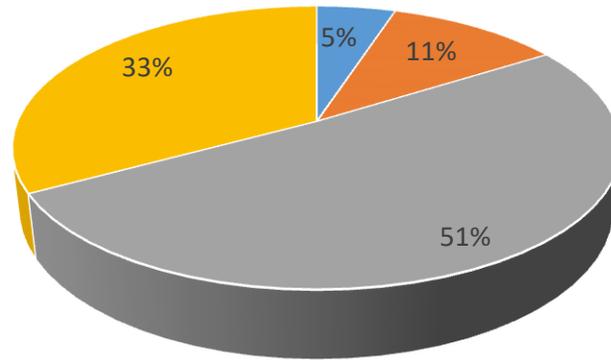
### 2.3. Анализ существующего кадрового обеспечения МАОУ СШ №149

На 2017 – 2018 учебный год, педагогический состав школы – 92 педагога, из них 15 молодых специалистов (до 25 лет). Руководящих работников -7. В этом году, в школу прибыло 11 человек, среди которых 6 молодых педагогов, выбыло – 3 молодых педагога (таблица 7, рисунок 4).

Таблица 7

#### Распределение преподавательского состава МАОУ СШ №149 по возрасту

Возраст	Количество учителей, чел	Руководящие работники, чел.
до 25 лет	5	-
25-30 лет	10	-
31-45 лет	47	2
Старше 45 лет	30	5



■ до 25 лет ■ 25-30 лет ■ 31-45 лет ■ Старше 45 лет

Рис. 4. Распределение преподавательского состава  
МАОУ СШ №149» по возрасту (в %)

Молодые специалисты – это стратегический ресурс развития образования. В школе работают всего 15 молодых специалистов (16%) в возрасте до 30 лет из 92 педагогов (рисунок 2.5).

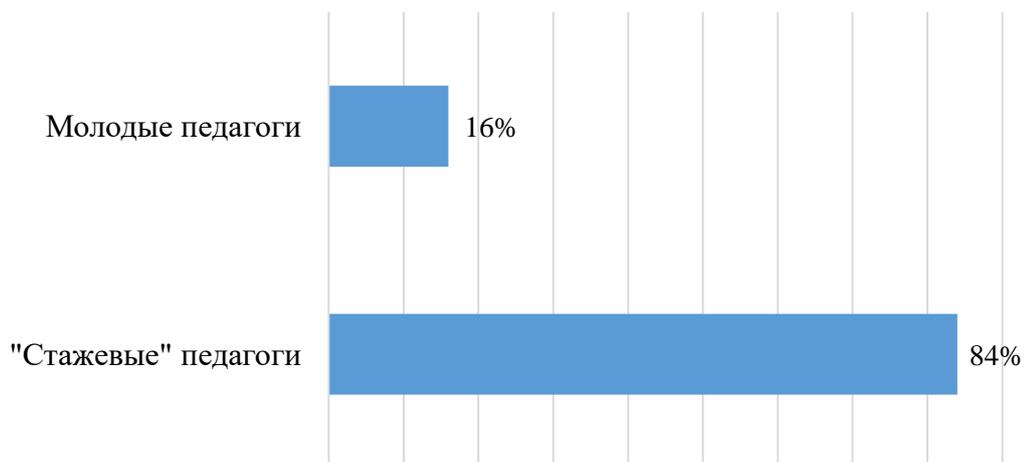


Рис. 5. Соотношение молодых и «стажёвых» педагогов  
МАОУ СШ №149

Анализ данных показывает, что в школе среди педагогов в основном преобладает женский пол – 73 чел. или 80% (рисунок 6).



Рис.6. Пол респондентов МАОУ СШ №149»

Сведения о штатных педагогических работниках представлены на рис. 7, из которых видно, что 40% педагогических работников имеют стаж работы от 5 до 15 лет;

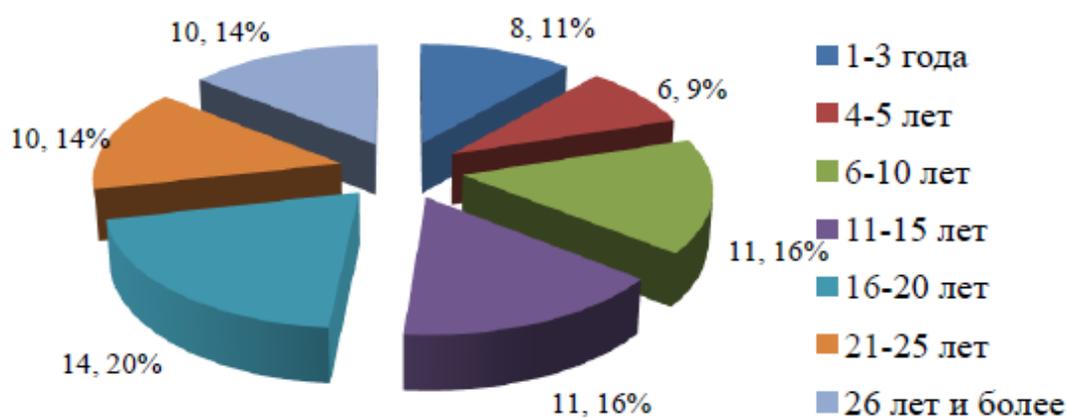


Рис. 7. Распределение преподавательского состава МАОУ СШ №149 по стажу работы (в %)

Как показывает диаграмма, 7 молодых педагогов имеют стаж работы до 3 лет.

68% учителей имеют первую и высшую квалификационную категорию. 19 человек (21%) вторую квалификационную категорию, 8 педагога

соответствуют занимаемой должности, 2 работника – без категории (таблица 8, рисунок 8).

Таблица 8

Квалификационные категории педагогов МАОУ СШ №149»

Квалификационные категории	Количество учителей, чел.
Высшая	36
Первая	27
Вторая	19
Соответствие занимаемой должности	8
Без категории	2

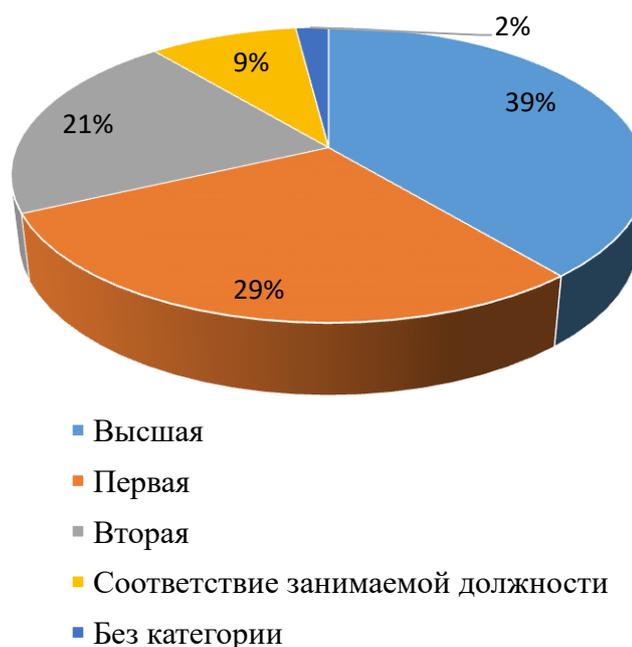


Рис. 8. Распределение педагогов по наличию квалификационной категории

В целом представленная диаграмма свидетельствуют о высоком уровне квалификации и благоприятной для целей развития учреждения структуре педагогических кадров. Два педагога - кандидаты наук и два педагога обучаются в аспирантуре.

Рассмотрим уровень текучести кадров (рис. 9).



Рис. 9. Текучесть кадров в МАОУ СШ №149 за 2016 г.

За 2016 год в школу было принято 4 человека, из них 1 мужчина и 3 женщины, уволились 5 человек, из них 2 мужчин и 3 женщины.

Увольнение кадров в МАОУ СШ №149 происходит в 2-х основных случаях:

- 1) по инициативе работников;
- 2) по инициативе руководства школы:
  - в связи с несоответствием занимаемой должности;
  - из-за сокращения должности;
  - по прочим причинам.

При этом процедура увольнения работника четко разграничена между отделом кадров и юридической службой предприятия: отдел кадров отвечает за экономическое обоснование увольнения сотрудника, юридическая служба – за соблюдение норм трудового права РФ.

Процесс приема на работу в школу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата.

Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям.

Если требования, предъявляемые ОО, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Схема мотивационного процесса, применяемого на предприятии, представлена на рисунке 10.



Рис.10. Схема мотивационного процесса школы

Уровень квалификации, образования и процент штатных преподавателей соответствуют требованиям, предъявляемым к учреждениям среднего профессионального образования, являются показателями

устойчивости работы образовательного учреждения и гарантией его стабильности [79, с.18].

Ежегодно педагоги колледжа являются активными участниками научно – практических конференций разного уровня, конкурсов, семинаров, разрабатывают учебно-методические материалы для повышения качества и эффективности образовательного процесса.

В 2016 году 26 педагогических работников (65%) прошли курсы повышения квалификации, 14 человека (35%) – стажировки в ведущих образовательных организациях.



Рис. 11. Обучение в МАОУ СШ №149

Отношение педагогов к системе повышения квалификации и обучению в основной своей массе положительное (рисунок 12).

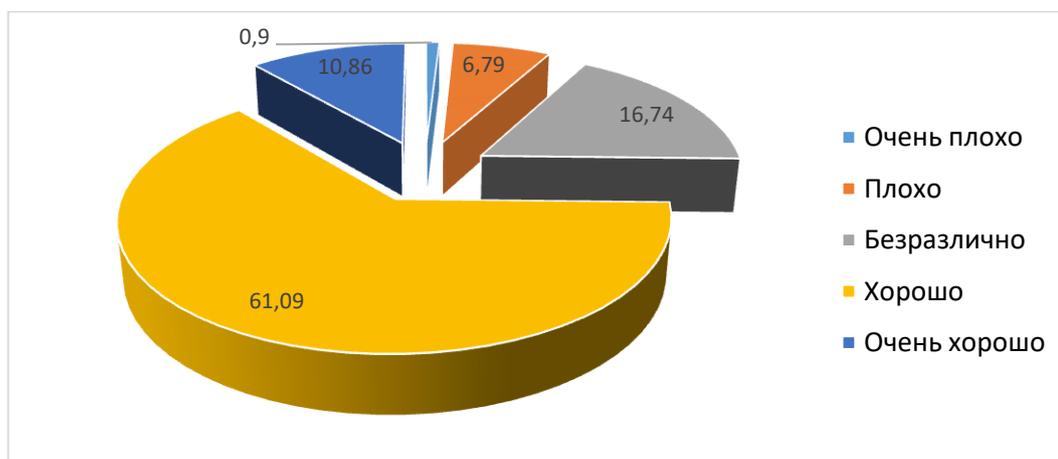


Рис. 12. Отношение педагогов к системе повышения квалификации и обучению

71,95 % опрошенных педагогов положительно относятся к обучению и повышению квалификации, из них 10,86% - очень хорошо. При этом все 100% молодых педагогов (возрастом до 30 лет) выразили желание продолжать обучение.

#### 2.4. SWOT-анализ образовательной организации и кадрового обеспечения молодых специалистов

Современной школе необходим профессионально компетентный, самостоятельно мыслящий педагог, способный к сотрудничеству, отличающийся мобильностью, динамизмом, умеющий самостоятельно принимать решения, готовый к реализации гуманистических ценностей на практике, к осмысленному включению в инновационные процессы.

Однако, как показывает анализ школьной действительности и социально-педагогических исследований, даже при достаточно высоком уровне готовности к педагогической деятельности личностная и профессиональная адаптация молодого учителя может протекать длительно и сложно. Для молодого специалиста вхождение в новую деятельность сопровождается высоким эмоциональным напряжением, требующим мобилизации всех внутренних ресурсов. Решить эту стратегическую задачу поможет создание гибкой и мобильной системы наставничества, способной оптимизировать процесс профессионального становления молодого учителя, сформировать у него мотивацию к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации.

В этой системе отражена жизненная необходимость молодого специалиста получить поддержку опытного педагога-наставника-ментора, который готов оказать ему практическую и теоретическую помощь на рабочем месте и повысить его профессиональную компетентность.

Обращение к менторингу в современном образовательном процессе как форме работы с молодыми педагогами указывает на недостаточность других используемых управленческих и образовательных технологий подготовки специалистов и возможность применить этот тип отношений как резерв успешного управления профессиональным становлением личности.

Менторинг - одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению педагогических кадров. Задача ментора – через совместную деятельность помочь молодому учителю реализовать себя, развить личностные качества, коммуникативные и управленческие умения.

Педагогические коллективы нашего города ежегодно пополняют молодые специалисты - энергичные, обаятельные, умные, знающие люди, выбравшие благородную, ответственную и очень интересную профессию - «педагог». В ее основе наука, мастерство и искусство. Мастерству и искусству воспитания молодые педагоги будут учиться всю жизнь у своих коллег, учеников, главным же их учителем станет собственный опыт, а помощь молодому учителю окажут и методисты-наставники.

Для выполнения этой задачи предлагаем создать систему методического сопровождения молодых специалистов, которая включает в себя различные формы работы: педагогический мониторинг для определения уровня профессиональной подготовки молодого специалиста, организацию индивидуальных консультаций, наставничество, включение молодых педагогов в работу проблемных семинаров. Для оказания помощи молодым учителям в повышении профессиональной компетентности менторам предлагается составить целевую программу сотрудничества с ними, что потребует четкого осознания целей и задач, необходимости определения «болевых точек» в педагогической деятельности начинающих учителей для предупреждения типичных ошибок в обучении, формирования устойчивых принципиальных позиций в проведении урока.

В данной работе мы исходим из того, что профессиональное развитие молодого учителя связано не только с умением решать известные задачи, но и с наличием мотивационной готовности к поиску и решению задач за пределами любого внешнего контроля. Мотивация к профессиональной деятельности способствует самораскрытию его личности. Молодой педагог может успешно овладеть профессиональными умениями, проявлять некоторые способности и в то же время индифферентно относиться к своей профессиональной деятельности, что выражается в низкой восприимчивости к повышению своего профессионального уровня.

Организация менторинга в процессе повышения профессиональной компетентности молодого учителя носит поэтапный характер и включает в себя формирование и развитие функциональных и личностных компонентов деятельности начинающего педагога (проектировочного, организационного, конструктивного, аналитического) и соответствующих им профессионально важных качеств. В основе планирования деятельности методистов-наставников-менторов конкретные проблемы молодого учителя, выявленные в ходе анкетирования молодых специалистов [78, с.18].

По сравнению с традиционными формами работы (беседами, консультациями, посещением и обсуждением уроков) молодым учителям интересны новые, нетрадиционные или модернизированные: психологические тренинги, творческие лаборатории, психолого-педагогические деловые игры, диспуты, конкурсы, «круглые столы» совместно с родителями и учениками, мозговые штурмы, разработка и презентация моделей уроков, презентация себя как учителя, классного руководителя, защита творческих работ, передача педагогического опыта от поколения к поколению учителями-мастерами, аукцион педагогических идей. Работа ментора направлена в первую очередь на развитие и саморазвитие индивидуальной творческой деятельности учителя, на социальную защиту педагогов через оказание систематической адресной помощи с учетом их потребностей и индивидуальных качеств [77, с.66].

Считаем необходимым для определения стратегических действий по обеспечению решения проблем молодых учителей и достижению целей их профессионального развития составление SWOT-анализ образовательной организации и конкретно кадрового обеспечения молодых специалистов. SWOT-анализ – это метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths – сильные стороны; weaknesses – слабые стороны; opportunities – возможности; threats – угрозы. Данный метод позволяет выявить внутренние и внешние факторы, способствующие достижению цели или осложняющие его, а также определить мероприятия, усиливающие сильные стороны и возможности, а также – предотвратить ослабление позиций под действием вероятных угроз.

Таблица 9

**SWOT-анализ образовательной организации и кадрового обеспечения  
молодых специалистов МАОУ СШ №149**

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Высокий профессиональный уровень педагогов школы (из 92 педагога 36 педагогов имеют высшую квалификационную категорию, 27 педагога – первую категорию (итого 68%), два учителя - кандидаты наук, два педагога обучаются в аспирантуре).</p> <p>2. Педагоги школы активно участвуют и побеждают в конкурсах различных уровней.</p> <p>3. Высокая работоспособность педагогического коллектива.</p> <p>4. Положительная динамика показателей успешности обучения учащихся за последние 3 года (1 место в городе по результативности участия в олимпиадах и научно-практических конференциях).</p> <p>5. Укомплектованность библиотеки периодическими изданиями научно-популярного, методического характера.</p> <p>6. Достаточная материально-техническая база.</p>	<p>1. Профессиональное выгорание педагогических и управленческих кадров.</p> <p>2. Негибкий и немолодой педагогический и управленческий коллективы: основная проблема – более 30% педагогического состава старше 45 лет. При этом возрастная группа до 30 лет составляет всего 10%. Средний возраст управленческой команды – 52 года (!).</p> <p>3. Нет четкой управленческой системы в отношении системы менторства и работы с молодыми учителями.</p> <p>4. Напряженный психологический климат в коллективе (молодые педагоги уже устали в связи с огромным объемом документации и отчетности муниципального уровня).</p> <p>5. Формально организована система менторства.</p>

<p>7. Хорошо налажена работа молодых педагогов в системе «Электронного образования РТ», молодые учителя активно внедряют информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) в процесс преподавания предметов учебного плана ОУ.</p>	<p>6. Формально организована система обобщения и распространения передового педагогического опыта молодым учителям со стороны опытных учителей школы.</p> <p>7. Отторжение старшим поколением учителей образовательного учреждения идеи необходимости функционирования института менторства.</p>
<p>Благоприятные возможности</p>	<p>Потенциальные угрозы</p>
<p>1. Расширить возможности повышения квалификации педагогов через получения гранта в области повышения квалификации «Учитель-мастер».</p> <p>2. Создание сетевого методического взаимодействия институтов менторства образовательных учреждений города.</p> <p>3. Предоставление новых видов образовательных услуг молодым педагогам в рамках сетевого методического взаимодействия.</p> <p>4. Проектирование научно-методической работы ОУ, направленной на повышение квалификации молодых педагогов по указанным вопросам реализация компетентностного подхода, внедрение ИКТ.</p> <p>5. Высокий спрос потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг на повышение методического уровня педагогов.</p>	<p>1. Растущее конкурентное давление.</p> <p>2. Разница в оплате труда может привести к оттоку ряда молодых педагогов школы в школы с большим количеством учащихся.</p> <p>3. «Группировки педагогов» могут оказывать негативное влияние на организацию учебно-воспитательного процесса молодыми педагогами.</p> <p>4. Опытные учителя формируют «автономное» положение, не желают участвовать в методической работе образовательного учреждения в силу возраста, уже полученных наград, квалификационной категории (по принципу – зачем мне это надо).</p> <p>5. Учителя приобретают статус «урокодателей».</p> <p>6. Учителя не видят необходимости в повышении квалификации в области использования ИКТ (по принципу – это мне не надо), особенно в работе с молодыми специалистами.</p> <p>7. Отсутствие четкой поощрительной политики для наставников.</p> <p>8. Занижение (недооценка) реального потенциала молодых работников.</p>

Пересечение полей сильных, слабых сторон, возможностей и угроз с определением полей СИВ, СЛВ, СИУ и СЛУ приведен в таблице 10.

Наиболее благоприятные возможности для развития образовательной организации дает поле СИВ. Поле СЛВ определяет направления, которые позволяют за счет выявленных возможностей преодолеть слабости. Поле СИУ показывает направления, которые за счет имеющихся сил помогут

преодолеть угрозы. Нависшую угрозу и необходимость слежения за ситуацией отражает поле СЛУ.

Таблица 10

Матрица SWOT-анализа МАОУ СШ №149  
с определением полей СИВ, СЛВ, СИУ и СЛУ

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<p>Поле СИВ</p> <p>- Развитие учебно-методической работы школы через участие педагогических работников во Всероссийских научно-практических конференциях.</p>	<p>Поле СЛВ</p> <p>- Развитие компетенций, в т.ч. профессиональных, педагогических работников школы.</p>
Угрозы	<p>Поле СИУ</p> <p>- Расширение списка предлагаемых образовательных программ МАОУ СШ №149.</p> <p>- Расширение списка предлагаемых образовательных программ в соответствии с Топ-50 профессий от Министерства труда.</p>	<p>Поле СЛУ</p> <p>- Перепрофилирование школы в связи с изменением государственной политики в области образования</p>

Из проведенного SWOT-анализа можно сделать следующие выводы: реализация данного проекта по созданию системы наставничества позволит укрепить положение молодого педагога в образовательном учреждении, обновить содержание методической работы и обеспечить конкурентоспособность молодых педагогов на рынке образовательных услуг.

Таким образом, проведенный SWOT-анализ позволил оценить внешние и внутренние возможности и риски в развитии образовательной среды школы, определить стратегию и внутренний потенциал развития школы, кадрового обеспечения молодых специалистов, а также инновационные технологии управления образовательным процессом.

Проведенное исследование показало, что молодые специалисты МАОУ СШ №149 испытывают следующие трудности:

- недостаточность организационно-методической поддержки деятельности со стороны администрации школы;

- недостаточно организована система наставничества;
- личностная и профессиональная адаптация к школе;
- проблема вхождения в педагогический коллектив;
- затруднения в налаживании общения с учащимися.

Подводя итоги, следует отметить, что при разработке модели Школы молодого специалиста, необходимо учитывать полученные результаты исследования и сформировавшуюся позитивную картину деятельности молодого педагога: его мобильность, готовность к обучению (100% молодых педагогов (возрастом до 30 лет) выразили желание продолжать обучение), активную жизненную позицию, заинтересованность в познании нового и интересного.

### **Глава 3. Совершенствование кадрового обеспечения образовательной организации посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность**

#### **3.1. Разработка модели «Школы молодого специалиста»**

В МАОУ СШ №149 реализована программа работы с молодыми специалистами, приведенная в Приложение 3, однако результаты исследования показали, что необходима комплексная программа по встраиванию молодого специалиста в образовательную. Программа должна включать систему наставничества, обязательную совместную практическую деятельность по составлению тематического, поурочного планирования с учетом всех требований, предъявляемых к этим видам документов. Психологи образовательного учреждения должны проводить обучающие семинары-тренинги для молодых педагогов и менторов, направленные на обучение взаимодействия участников образовательного процесса. Администрации необходимо проводить конкурсы «Молодой педагог».

Недопустимо принудительное наставничество, т.е. по приказу руководителя школы, взаимодействие, желательно обоюдное согласие коллег на полезное сотрудничество, необходима готовность старшего по опыту и стажу к передаче накопленной суммы умений и навыков; всегда востребовано моральное и материальное поощрение того, кто взялся за опеку первых учительских шагов.

Наставничество является двусторонним процессом: с одной стороны – деятельность наставника, с другой – деятельность воспитанника. Этот процесс носит субъект-субъектный характер и является одной из разновидностей педагогического взаимодействия, поэтому позволяет осуществлять личностно-профессиональное развитие и обучаемого, и самого педагога-наставника.

Педагоги-наставники должны периодически обмениваться друг с другом опытом работы, повышать свою квалификацию, координировать деятельность своих стажеров, взаимодействуя с коллегами.

В районных отделах образования могут быть созданы педагогические объединения наставников, проводиться семинары по проблемам стажировки молодых педагогов, конкурсы профессионального мастерства наставников. Так, в г. Красноярске каждое ОУ предоставило информацию о своих педагогах, готовых выполнять функции наставников на районном уровне.

Региональная система образования, в которую включена деятельность педагогов-наставников, должна предусматривать как одно из направлений развития кадрового потенциала региона создание единого банка данных о педагогах-наставниках и управление их знаниями через организацию программ повышения их квалификации.

Модель «Школа молодого учителя МАОУ СШ №149» рассчитана на реализацию пяти этапов (рисунок 13).



Рис. 13. Этапы Программы «Школа молодого учителя»  
в МАОУ СШ №149

1 этап (первое полугодие учебного года) – диагностический (диагностика профессиональной компетентности и адаптационных способностей молодых учителей; выявление потребностей молодого педагога для успешного вовлечения в образовательную деятельность).

2 этап (второе полугодие учебного года) – проектировочный (закрепление наставников (кураторов) за молодыми специалистами; учителя–

наставники делятся педагогическим опытом, при этом проводятся совместные круглые столы, беседы, семинары).

3-й этап (второй учебный год) – организационный (организационные мероприятия; вовлечение молодого специалиста в совместную педагогическую деятельность).

4-й этап – обобщающий (третий учебный год) (проведение конкурсов для молодых педагогов; складывается система работы, имеются собственные разработки; молодой педагог внедряет в свою работу новые технологии; происходят совершенствование, саморазвитие, обобщение своего опыта работы).

5-й этап – контрольно-оценочный (формирование отчета о деятельности менторинга).

Из приведенных этапов, вытекает основная концепция программы: реализация Модели «Школа молодого учителя МАОУ СШ №149» позволит укрепить положение молодого педагога в школе, обновить содержание методической работы и обеспечить конкурентоспособность молодых педагогов на рынке образовательных услуг.

Цель программы: вовлечение молодых специалистов в образовательную деятельность, оказание помощи молодым учителям в их профессиональном становлении.

Основными задачами программы являются:

- привитие молодым специалистам интереса к педагогической деятельности и закрепление учителей в школе;
- ускорение процесса профессионального становления учителя и развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности по занимаемой должности;
- формировать у молодых педагогов потребность в дальнейшем обучении и непрерывном самообразовании;
- способствовать овладению новыми формами, методами и приемами обучения и воспитания учащихся;

– способствовать формированию индивидуального стиля творческой деятельности начинающих учителей.

### 3.2. Мероприятия реализации модели Школы молодого специалиста

#### **ПРОГРАММА РАБОТЫ С МОЛОДЫМИ ПЕДАГОГАМИ**

- 1) Паспорт Программы
- 2) Введение
- 3) Информационная справка о школе
- 4) Задачи и индикаторы результативности их выполнения
- 5) Ресурсное обеспечения Программы
- 6) Организационный механизм управления реализацией Программы
- 7) Прогноз возможных рисков реализации Программы и способы их преодоления

- 1) Паспорт Программы:

Таблица 11

#### Паспорт Программы работы с молодыми специалистами

Наименование Программы	«Школа молодого учителя МАОУ СШ №149»
Цель и основные задачи Программы	<p>Цель Программы: вовлечение молодых специалистов в образовательную деятельность, оказание помощи молодым учителям в их профессиональном становлении.</p> <p>Задачи Программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ привлечь молодые кадры в педагогический коллектив школы;</li> <li>✓ используя новую систему оплаты труда осуществлять финансовую поддержку молодых педагогов;</li> <li>✓ привить молодым специалистам интерес к педагогической деятельности и закрепление учителей в школе;</li> <li>✓ организовать методическую помощь молодым учителям;</li> <li>✓ ускорение процесса профессионального становления учителя и развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности по занимаемой должности;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ формировать у молодых педагогов потребность в дальнейшем обучении и непрерывном самообразовании;</li> <li>✓ способствовать овладению новыми формами, методами и приемами обучения и воспитания учащихся;</li> <li>✓ способствовать формированию индивидуального стиля творческой деятельности начинающих учителей.</li> </ul>
Целевые показатели и индикаторы	<p>Привлечение молодых специалистов. Создание условий для профессионального роста молодых педагогов.</p> <p>Участие молодых специалистов в конкурсах «Молодой педагог».</p> <p>Дальнейшее обучение и повышение квалификации молодых специалистов.</p> <p>Признание учащимися и родителями молодых специалистов.</p>
Сроки и этапы реализации Программы	5 этапов, три учебных года (2017-2019 гг)
Исполнители	Администрация школы, психологи методисты, педагоги-наставники, молодые педагоги
Ожидаемые результаты реализации Программы	<p>Рост методической и профессиональной компетенции молодых педагогов.</p> <p>Качественное изменение отношений в коллективе.</p> <p>Повышение готовности молодых специалистов во влечение в педагогическую деятельность.</p>

## 2) Введение

«Педагог в узком смысле слова рождается не в учебном заведении, а в практической жизни».

М.М. Рубинштейн

Современная система образования развивается необыкновенно динамично: федеральные государственные образовательные стандарты, профессиональный стандарт «Педагог», принципы непрерывного образования предъявляют к подготовке педагогических кадров высокие требования. Одной из важных задач становится развитие кадрового потенциала региональных образовательных систем на основе различных форм управления знаниями педагогов-специалистов. Эту задачу решают образовательные организации среднего профессионального, высшего, дополнительного образования. Формирование профессиональной компетентности педагогов включает в себя процессы совершенствования

знаний: методологических, общепедагогических, предметных, психологических, знаний по управлению учебно-воспитательным процессом и т. д. Однако постоянный профессиональный рост и развитие педагога обеспечивается сегодня не только в системе курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, но и с помощью включения педагогов в систему конкурсов, конференций, семинаров, обмена опытом и т.д.

С внедрением в процесс современных технологий обучения и воспитания педагог все более осваивает функции консультанта, советчика, аниматора, воспитателя. Технология наставничества – одна из наиболее эффективных технологий формирования педагогических кадров на основе субъект-субъектных отношений всех участников образовательно-воспитательного процесса.

Особую роль в становлении молодого специалиста играет председатель методического объединения, который способствует постоянному развитию учителя, ведь, как отмечал в одной из своих книг известный педагог и психолог ММ. Рубинштейн, «педагог в узком смысле слова рождается не в учебном заведении, а в практической жизни». Методист или куратор школы должен выступать в роли учителя учителей, который всегда подскажет, как правильно спланировать этапы урока, подобрать формы работы, как наладить ту самую пресловутую дисциплину в классе, которая является камнем преткновения для всех молодых преподавателей. Такая поддержка просто необходима начинающему учителю. Ведь мало быть талантливым и образованным. Если рядом не окажется мудрых наставников, то из начинающего педагога никогда не получится ценный специалист.

Наставничество – самая древняя образовательная технология: Сократ на основе диалога стремился пробудить в учениках понимание истины, Платон говорил о роли наставника, который помогает ученику постепенно приблизиться к постижению мира идей; о важной роли сотрудничества наставника и ученика писали Ж.Ж. Руссо и К.Д. Ушинский. В XX в. к идее

наставничества обращались зарубежные ученые: например, Г. Льюис рассматривает наставничество как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому, выполняя не столько дидактические, сколько социально-психологические функции. Особую популярность наставничество приобрело как форма коммунистического воспитания и профессиональной подготовки в советской России не только в образовательной, но и в производственной сфере; в современной педагогике наставничество представляется как одна из наиболее эффективных технологий управления профессиональным становлением личности на основе управления знаниями во всех направлениях: теоретического, практического, ценностно-смыслового освоения реальной действительности.

Технологии наставничества и ее роли в создании условий для личностной и профессиональной адаптации будущего педагога к профессиональной деятельности посвящены работы современных исследователей: И.А. Сияловой, Е.Н. Федоровой, Н.В. Кармазиной, Л.И. Ермаковой, С.А. Зоновой, С.В. Ривкиной, Л.Ю. Савиновой и др.

Г.Н. Сериков, рассматривая наставничество с точки зрения гуманно ориентированного образования и системно-синергетических позиций, отмечает важность субъект-субъектных отношений между наставником и его «подопечным» с целью формирования готовности всех участников образования к самореализации на основе таких функций наставника, как постановка образовательных задач, стимулирование мотивов, контроль результативности образовательной деятельности, самооценка. И.А. Килина отмечает важность наставничества в том смысле, что наставник реализует гуманистический подход к личности «наставляемого» на основе «человеческих отношений и человечности отношений».

Таким образом, педагог-наставник с помощью личностно-профессиональных качеств создает условия для самореализации обучаемого в социально значимой области на основе стремления обучаемого к новациям

(Г.Н. Сериков). Говоря о роли наставника, И.А. Килина отмечает, что наставник через систему знаний личных ценностей и нравственных ориентаций приобщает молодого специалиста или будущего специалиста к системе профессиональных компетенций, сопровождает процессы его обучения, адаптации, становления и построения карьеры.

В последнее время все чаще наставничество подменяют другими понятиями: «тьюторство», «коучинг», «менторство». Таким образом, наставничество (менторство) - одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению педагогических кадров.

При разработке Программы работы с молодыми педагогами использованы следующие нормативные правовые документы:

- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Закон Красноярского Края от 26 июня 2014 года N 6-2519 «Об образовании в красноярском крае» (с изменениями на: 29.06.2017);
- Постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 N 508-п (ред. от 25.03.2014) «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие образования»;
- Постановление администрации г. Красноярска от 11.11.2016 N 649 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования в городе Красноярске» на 2017 год и плановый период 2018 – 2019 годов»;
- Устав Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 149» г. Красноярск.

### 3) Информационная справка о школе

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 149» Красноярск (сокращенное наименование МАОУ СШ №149).

Учреждено Главным управлением образования администрации г. Красноярска 1 сентября 1991 года.

Адрес школы: 660077, г. Красноярск, ул. Весны, д. 9А.

Форма собственности: Муниципальная собственность.

Организационно-правовая форма: Учреждение.

Тип ОУ: Общеобразовательное учреждение.

Вид ОУ: Средняя общеобразовательная школа.

Тип правового статуса ОУ: Бюджетное.

Форма самоуправления ОУ: Общешкольное собрание, Управляющий совет.

Форма самоуправления педагогических работников: Педагогический совет, Методический совет.

Форма самоуправления учащихся: Общешкольное ученическое собрание, Ученический совет.

Форма самоуправления родителей (законных представителей обучающихся): Общешкольная родительская конференция, Родительский совет школы.

Форма самоуправления трудового коллектива: Общее собрание трудового коллектива, Совет трудового коллектива.

4) Задачи и индикаторы результативности их выполнения:

Таблица 12

Задачи и индикаторы результативности их выполнения

Задачи программы работы с молодыми педагогами	Индикаторы результативности выполнения поставленных задач
обеспечение образовательной организации квалифицированными педагогическими кадрами	Диплом о высшем профессиональном образовании, средний балл специалиста по диплому вуза, Портфолио: список публикаций, научно-исследовательских работ, выступлений, участия в различных форумах, семинарах, профессиональных конкурсах и др.
создание правовых, организационных условий для развития профессиональной культуры молодых педагогов	✓ диагностические карты, пакет психолого-педагогических методик для молодых педагогов и для менторов; ✓ технологические карты анализа уроков и мероприятий, ведения школьной документации и др.; ✓

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ программы курсов повышения квалификации молодых педагогов и учителей-менторов;</li> <li>✓ положение о материальном и моральном стимулировании молодых педагогов;</li> </ul>
подготовка молодых педагогических работников к работе в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания	<ul style="list-style-type: none"> <li>программы курсов повышения квалификации молодых педагогов и учителей-менторов;</li> <li>технологические карты анализа уроков и мероприятий, ведения школьной документации и др.;</li> </ul>
совершенствование управленческой компетенции руководителей образовательной организации по работе с молодыми педагогами	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ курсы повышения квалификации или дополнительная профессиональная подготовка в области современного менеджмента;</li> <li>✓ курсы повышения квалификации руководителей структурных подразделений образовательной организации (заместители директора, руководители методических объединений, медико-психолого-педагогическая служба) по теме «Управление инновационным ресурсом в условиях инновационного менеджмента» и другие программы.</li> </ul>
создание системы стимулирования деятельности работников (менторов), работающих в системе практической подготовки молодых педагогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ положение о материальном и моральном стимулировании менторов;</li> <li>✓ оснащение предметных кабинетов современным интерактивным оборудованием (за счет внебюджетных фондов образовательной организации);</li> <li>✓ обеспечение научно-методической и учебно-исследовательской литературой (за счет внебюджетных фондов образовательной организации).</li> </ul>

Для выполнения задач представленной программы работы с молодыми педагогами на базе образовательной организации (ресурсного центра) создается обновленная система методического сопровождения молодых специалистов, которая включает в себя различные формы работы:

- педагогический мониторинг для определения уровня профессиональной подготовки молодого специалиста;
- организация индивидуальных консультаций, научно-практических семинаров, конференций, психологических тренингов;
- наставничество (менторство), предполагающее включение молодых педагогов в совместную с ментором деятельность, в работу научно-

методических семинаров, конференций, практикумов, педагогических мастерских, мастер-классов.

Для оказания помощи молодым учителям в повышении профессиональной компетентности предполагается, что наставники (менторы) составляют целевую программу сотрудничества с ними, что требует четкого осознания целей и задач, определения «болевых точек» в педагогической деятельности начинающих учителей для предупреждения типичных ошибок в обучении, формирования устойчивых принципиальных позиций в проведении урока, мероприятия, организации учебно-воспитательного процесса.

5) Ресурсное обеспечение Программы предполагает совершенствование управленческой и методической деятельности администрации и педагогов:

Функции директора в аспекте реализации программы предполагают: общее руководство разработкой и реализацией программы, обеспечение реализации программы, организация, координация, контроль деятельности молодых учителей и учителей-менторов.

Функции заместителя директора по учебно-воспитательной работе предполагают:

- определение приоритетных направлений работы с молодыми педагогами и менторами,
- корректировка составляющих элементов программы;
- анализ и обобщение результатов реализации программы;
- регулирование и коррекция образовательных процессов, связанных с реализацией программы;
- организация и проведение семинаров, круглых столов, педагогических мастерских и т.д.;
- внедрение новых эффективных способов работы с молодыми учителями и менторами;

- осуществление взаимосвязи со структурами, участвующими в реализации программы по работе с молодыми педагогами.

Функции методических объединений:

- обобщение передового педагогического опыта молодых учителей и менторов;
- диагностирование затруднений молодых учителей и менторов и планирование работы по их преодолению,
- организация системы работы с молодыми специалистами и менторами.

Функции научно-методического совета образовательной организации предполагают:

- подготовка методических рекомендаций для работы по программе с молодыми педагогами и менторами;
- определение критериев эффективности реализации данной программы;
- разработка и обработка новых педагогических форм, способов и методов работы по реализации данной программы.

Функции педагога-психолога предполагают:

- анализ профессионального развития молодого учителя, используя различные инструментария;
- проведение семинаров, консультаций и других форм по психологическим аспектам реализации программы.

Функциональные обязанности молодых учителей и менторов:

- обобщение и систематизация материалов и результатов собственной педагогической деятельности через анализ и самоанализ;
- повышение методической активности через выступления на педагогических советах, семинарах, методических конференциях и других мероприятиях с опытом работы.

б) Организационный механизм управления реализацией Программы

Содержание и средства реализации программы работы с молодыми педагогами предполагает следующее:

Поддержка, стимулирование и повышение статуса молодого учителя и учителя-ментора:

- обеспечение нормативной, правовой системы стимулирующего характера молодым педагогам и педагогам-менторам;
- досрочная аттестация молодых педагогов на присвоение первой квалификационной категории по должности «учитель», представление и награждение молодых педагогов и педагогов-менторов государственными, муниципальными и отраслевыми наградами и знаками отличия;
- прохождение повышения квалификации педагогическим работником не менее чем один раз в 2-3 года в соответствии с результативностью деятельности, активное участие в краткосрочных тематических курсах в рамках муниципальной системы повышения квалификации педагогических работников «Учитель-мастер».

Подготовка педагогических кадров, развитие профессиональной культуры и компетенции молодых педагогов образовательной организации:

- составление перспективного плана прогноза потребности в педагогических кадрах и формирование на его основе заказа на подготовку педагогических кадров;
- организация постоянного мониторинга состояния кадрового обеспечения образовательных организаций;
- расширение образовательного пространства и создание за счет этого необходимых условий для включения молодых педагогов школы в образовательное пространство района, города, области и т. д.;
- интенсификация практической подготовки студентов педагогических вузов и молодых педагогов к организации учебно-воспитательного процесса.

Совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации молодых педагогов и учителей-менторов:

- организация научно-методического сопровождения профессионального начинающих педагогов через систему менторинга;
- теоретическая и практическая подготовка молодых педагогов к инновационным преобразованиям в области образования;
- развитие системы информационно-методической поддержки повышения квалификации, переподготовки молодых педагогов и менторов;
- совершенствование форм методического сопровождения, адаптации и становления молодых специалистов: тематические, предметные курсы повышения квалификации, консультации методистов и опытных педагогов (менторов), участие в школе молодого учителя и др. формах творческих педагогических сообществ, форумах.
- развитие конкурсного движения молодых педагогов, направленного на презентацию и распространение педагогического опыта молодых учителей.

Обновление структуры и содержания научно-методической службы с учетом основных направлений обновления системы работы с молодыми педагогами:

- интеграция достижений педагогической науки и образовательной практики в целях совершенствования учебно-воспитательного процесса и повышения профессиональной компетентности молодых педагогов и педагогов-менторов;
- практико-ориентированная подготовка молодых педагогов и менторов к инновационным преобразованиям (например, с использованием образовательных структур сингапурской системы в рамках тренинга «Преобразование обучения для XXI века. Совершенствование качества преподавания в РТ»);

- содействие росту педагогического потенциала и творчества, поддержка конкурсного движения молодых педагогов;
- совершенствование и обновление форм научно-методической работы с молодыми педагогами и менторами (совместные научные публикации, участие в педагогических форумах, виртуальных педагогических сообществах в системе «Электронное образование в РТ», «Открытый класс», «Сообщество творческих учителей России», интерактивное взаимодействие и др.);
- распространение передового педагогического опыта и инновационной практики молодых педагогов и педагогов-менторов;
- освоение современных педагогических и воспитательных технологий (информационно-коммуникационных, исследовательских, проектных и т. д.), создание собственных исследовательских, проектных работ;
- овладение основами научного анализа собственного педагогического труда молодыми педагогами и менторами, диагностирование и рефлексия перспективного планирования.

Примерный план работы наставника (ментора) с молодым специалистом представлен в Приложении 2.

Необходимым условием профессионального развития молодых учителей должно стать овладение ими передовыми, информационными технологиями на функциональном уровне. Одна из задач профессионального развития, повышения квалификации молодых учителей образовательной организации - освоение вопросов философии образования, механизмов реализации образовательных проектов и обновления образования, стандартов и критериев нового качества образования, сущности компетентностного подхода в образовании в условиях внедрения Федеральных государственных образовательных стандартов второго поколения.

Становление молодого учителя в профессиональном плане связано с формированием профессиональной позиции, ключевых педагогических компетенций.

Основные пути профессиональных достижений молодого учителя в научно-методической работе:

1) формирование индивидуального банка освоенных и применяемых методических приемов и педагогических технологий в условиях реализации системы менторинга;

2) освоение роли учителя-предметника, классного руководителя, воспитателя благодаря совместной деятельности с педагогом-ментором;

3) продуцирование индивидуальных форм образовательной поддержки во взаимодействие с учениками;

4) системная самообразовательная работа через рефлексивное прогнозирование, креативность, критическое мышление.

В соответствии с концептуальной основой программы модель молодого педагога школы - творческая профессионально компетентная личность, осознающая смысл и цели образовательной деятельности, умеющая составлять целостную образовательную программу, наделённая способностью видеть индивидуальные качества учеников, способная к непрерывному профессиональному развитию.

Конкурентоспособный молодой педагог в условиях реализации представленной программы профессионального развития должен обладать такими качествами, как педагогическая компетентность, педагогические способности, педагогическая направленность.

Таким образом, модель выстраивается в систему организационно-методических и научно-методических мероприятий, где важно главное: все они способствуют профессиональной адаптации вчерашних выпускников педагогических специальностей университетов. По сути, это - осязаемое прикосновение к будущему тех, кто уже завтра придет на смену главной производительной силе школы – зрелому педагогу.

7) Прогноз возможных рисков реализации Программы и способы их преодоления:

Таблица 13

Прогноз возможных рисков реализации Программы и способы их преодоления

Возможные риски	Устранение или нейтрализация риска
Дополнительная нагрузка на педагогов и администрацию школы	Пересмотр должностных обязанностей, для менторов ввести реальный показатель в критерии стимулирующей части НСОТ
Недостаточность финансирования	Участие школы в грантовых программах Красноярского края. Возможность получения гранта (например «Лучшая школа года»)
Перегрузка педагогов и, как следствие, уменьшение времени на основную деятельность	Разумное стимулирование в рамках критериев стимулирующей части НСОТ
Сопrotивление различных групп педагогов нововведениям	Создание ситуации успеха, психолого-педагогическое сопровождение учебно-воспитательного процесса, диагностика, мониторинг, рефлексия
Неразвитость или отсутствие корпоративной культуры у педагогов	Проведение мероприятий различного уровня, направленных на формирование корпоративной культуры образовательного учреждения

На основании разработанной Программы представим модель (схему) работы Школы молодого специалиста.

Считаем, что необходимо внедрить именно индивидуальное сопровождение молодого педагога в образовательной организации, под которым понимается:

- создание психологически комфортных условий для профессиональной деятельности педагога;

- оказание учителю всесторонней (педагогической, психологической, методической, правовой, социальной и др.) ненавязчивой помощи при решении вопросов, возникающих в процессе работы;
- привлечение специалистов разного профиля к оказанию помощи педагогу;

- привлечение учителя к решению задач развития школы, реализации программ, совместных проектов и т.п. на основе сотрудничества и педагогического сотворчества;

- обеспечение разноплановой и как можно более объективной (в том числе – с привлечением независимых экспертов) экспертизы профессиональной деятельности педагога;

- обеспечение условий профессионального роста учителя, с одной стороны, с учетом адекватного оцененного уровня его профессиональной компетенции, а с другой стороны - запросов, интересов, потребностей самого педагога.

Успешность (ориентация на успех) понимается нами как:

- актуализация «сильных сторон» деятельности молодого педагога и спокойное преодоление «проблемных ситуаций», возникающих в его профессиональной деятельности;

- анонимность разрешения «проблемных ситуаций», возникающих в профессиональной деятельности педагога, непубличный характер решения проблем и публичный характер предоставления достижений;

- создание условий для наиболее полной реализации педагогом его профессиональных возможностей, создание различных «ситуаций успеха» для каждого педагога, активное вовлечение молодых педагогов в конкурсные и грантовые направления;

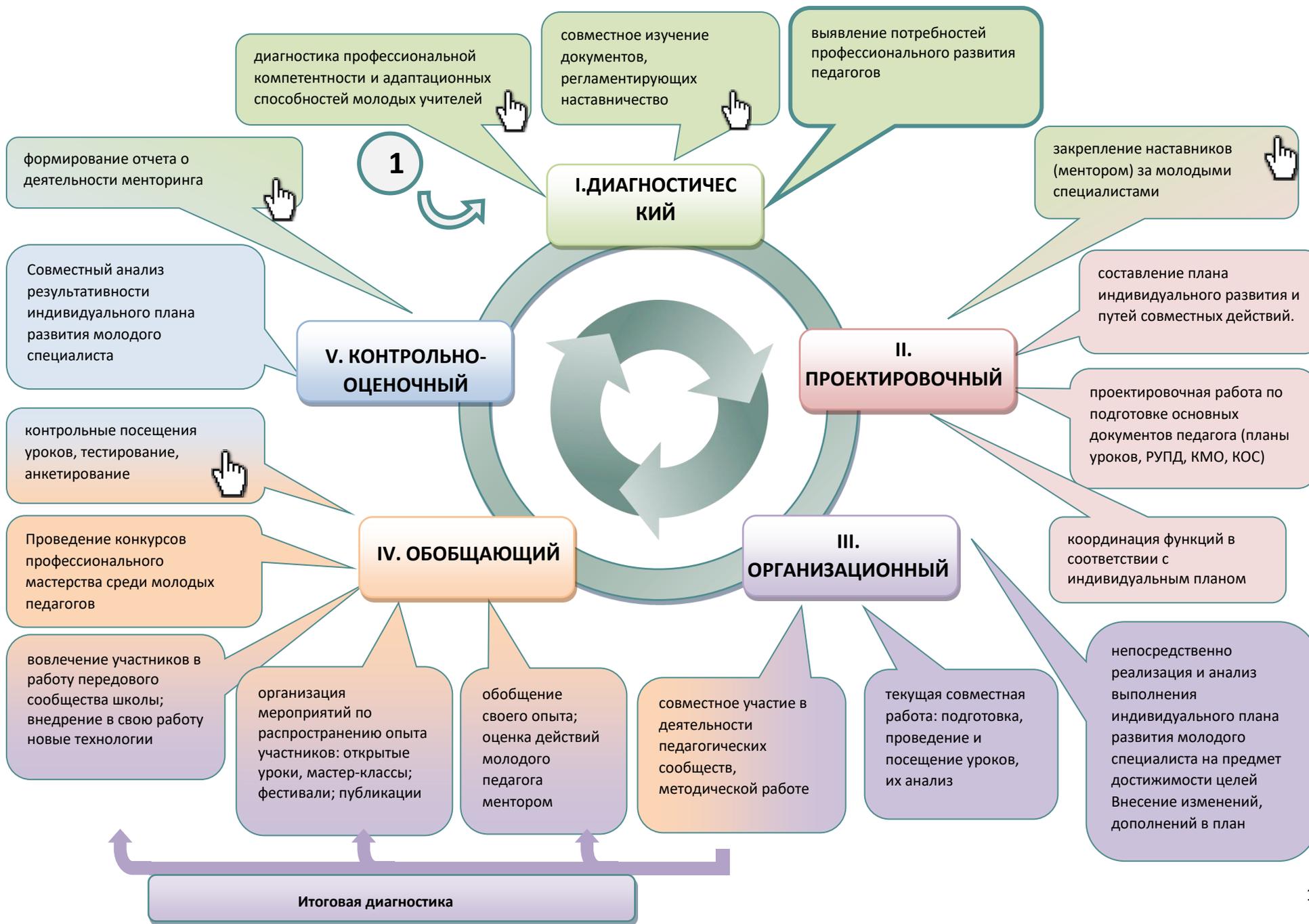
- активное использование механизмов морального и материального поощрения молодых педагогов, создание «праздников успеха».

Индивидуальное сопровождение молодых учителей осуществляется в формах:

- создания и реализации программы индивидуального сопровождения учителя;

- создания и помощи в реализации индивидуального образовательного маршрута профессиональной подготовки учителя.

# Схема (модель) работы «Школа молодого учителя МАОУ СШ №149»



Индивидуальное сопровождение молодого педагога

Индивидуальный образовательный маршрут, или работа по личным планам, носит сугубо индивидуальный характер и определяется в каждом конкретном случае исходя из целого ряда факторов: опыта работы учителя в школе, характера его образовательных запросов и интересов, уровня его профессиональной компетентности, конкретных достижений, сильных и слабых сторон. Этот маршрут может носить как компенсаторный (т.е. восполнение «пробелов» в профессиональной подготовке), так и развивающий характер, иметь теоретическую или практическую доминанту, реализовываться в рамках школы или вне её. Принципиально важный компонент маршрута – «контрольные срезы» его прохождения, обеспечивающие оценку и самооценку успешности работы. В качестве «срезových» выступают собеседования с руководителем образовательного учреждения или консультантом индивидуального самообразования педагога, ведение «дневника» образовательного маршрута, выступления на заседаниях педагогического совета или методического объединения, проведение открытых уроков, «защита» методических или дидактических материалов, написание статьи в профессиональный журнал и др.;

- систематического или однократного консультирования учителя по возникающим вопросам с привлечением специалистов по конкретным вопросам (администрации школы, педагогов-психологов, юристов).

- организованного посещения и анализа уроков;

- содействия учителям, принимающим участие в конкурсах, фестивалях, акциях, проводимых на базе образовательного учреждения;

- содействия учителям, принимающим участие в профессиональных педагогических конкурсах в районе, городе, регионе;

- организации обратной связи «учитель–ментор».

Обратная связь рассматривается как значимое условие профессионального развития молодых педагогов, планирования деятельности администрации и служб образовательного учреждения, корректировки этой деятельности.

Таким образом, можно констатировать, что для повышения эффективности работы с молодыми педагогами необходимы:

- обоснованный выбор системы методической работы на основе аналитической деятельности;
- работа на основе диагностики педагогических затруднений, учёта творческой активности и информационных потребностей педагога;
- взаимосвязь всех форм и методов методической работы;
- оптимальное сочетание теоретических и практических форм;
- оценка педагогического труда по результатам;
- своевременное обеспечение методической литературой.

У молодого педагога сформируется потребность в постоянном пополнении педагогических знаний, сформируется гибкость мышления, умение моделировать и прогнозировать образовательный процесс, раскроется творческий потенциал.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основу исследования была положена проблема управлением кадровым обеспечением образовательной организации посредством вовлечения молодых педагогов в образовательную деятельность.

В первой главе теоретически обоснованы подходы к управлению кадровым обеспечением посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность. Проведенные теоретические исследования, показали, что одним из важнейших требований условий развития образования является требование к кадровому обеспечению образовательного процесса. Кадровое обеспечение оказывают большую роль на продвижение образования. Первостепенной задачей руководства школы становится поиск, привлечение и удержание профессиональных педагогов. Однако, мало привлечь новые кадры, необходимо создать для них соответствующие условия работы для успешной адаптации и эффективного закрепления в организации.

Вопросам адаптации и закрепления начинающего педагога учеными уделялось достаточно внимания. Для каждой организации (учреждения) существуют особенности, которые и определяют условия адаптации и «закрепления» молодых специалистов. Адаптация является ключевым этапом в закреплении молодых специалистов. Адаптация и «закрепление» молодого специалиста – предполагает не только приспособление к новым условиям профессиональной деятельности, но и активное усвоение норм устоявшихся в организации профессиональных традиций (форм общения, производственных навыков), то есть процесс вхождения в ту или иную социальную среду. Решающим условием повышения качества образования является умение привлечь в учительскую профессию сильные кадры

Во второй главе проведен анализ существующего управления кадровым обеспечением на примере МАОУ СШ №149 гор. Красноярска, который показал, что в школе работают всего 15 молодых специалистов

(16%) в возрасте до 30 лет из 92 педагогов. 7 молодых педагогов имеют стаж работы до 3 лет. Проведенное исследование показало, что молодые специалисты МАОУ СШ №149 испытывают следующие трудности: недостаточность организационно-методической поддержки деятельности со стороны администрации школы; недостаточно организована система наставничества; личностная и профессиональная адаптация к школе; проблема вхождения в педагогический коллектив; затруднения в налаживании общения с учащимися.

Выявленные проблемы указывают на необходимость внедрения комплексной программы по встраиванию молодого специалиста в образовательную среду с учетом индивидуальных особенностей каждого молодого учителя. Программа должна включать систему менторства, обязательную совместную практическую деятельность по составлению тематического, поурочного планирования с учетом всех требований, предъявляемых к этим видам документов; психологи образовательного учреждения должны проводить обучающие семинары-тренинги для молодых педагогов и менторов, направленные на обучение взаимодействия участников образовательного процесса.

В целях совершенствования кадрового обеспечения образовательной организации посредством вовлеченности молодых педагогов в образовательную деятельность, в третьей главе исследования разработана модель Школы молодого специалиста.

Модель «Школа молодого учителя МАОУ СШ №149» рассчитана на реализацию пяти этапов: 1 этап – диагностический; 2 этап – проектировочный; 3-й этап – организационный; 4-й этап – обобщающий; 5-й этап – контрольно-оценочный.

Основная цель Программы - вовлечение молодых специалистов в образовательную деятельность и оказание помощи молодым учителям в их профессиональном становлении посредством индивидуального сопровождения молодого педагога в образовательной организации.

Внедрение обновленной системы работы с молодыми педагогами позволит обеспечить:

- эффективность и результативность системы работы с молодыми педагогами в условиях образовательной организации через непрерывное профессиональное образование;

- создание комплекса дидактических и диагностических материалов, направленных на раскрытие индивидуального стиля педагогической деятельности молодого педагога;

- становление молодого учителя как учителя-профессионала (понимание системы нравственных ценностей, менталитета данной профессии; способность к накоплению и анализу собственного профессионального опыта; проектирование себя как профессионала; способность поддерживать удовлетворенность своим трудом; использование каждой новой возможности для профессионального совершенствования и т.д.);

- повышение имиджа образовательной организации, обусловленного повышением педагогического мастерства молодого специалиста и качества обучения им школьников.

Считаем необходимым обеспечение преемственности в рамках трех основных направлений: профессиональной подготовки, направления повышения квалификации и переподготовки и осуществления научно-методического сопровождения деятельности молодых педагогов.

Таким образом, реализация Модели «Школа молодого учителя МАОУ СШ №149» позволит укрепить положение молодого педагога в школе, обновить содержание методической работы и обеспечить конкурентоспособность молодых педагогов на рынке образовательных услуг.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об образовании в Российской Федерации»;
3. Постановление Правительства РФ от 23 мая 2015 г. N 497 «О Федеральной целевой программе развития образования на 2016 - 2020 годы» (с изменениями и дополнениями).
4. Закон Красноярского Края от 26 июня 2014 года N 6-2519 «Об образовании в красноярском крае» (с изменениями на: 29.06.2017).
5. Постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 N 508-п (ред. от 25.03.2014) «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие образования».
6. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством РФ 28 мая 2014 г. N 3241п-П8).
7. Постановление администрации г. Красноярска от 11.11.2016 N 649 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования в городе Красноярске» на 2017 год и плановый период 2018 – 2019 годов».
8. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 N 544н (ред. от 05.08.2016) «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (Зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2013 N 30550).
9. Информационное письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 8 февраля 2006 г. № АФ-23/03 «О системе повышения квалификации работников образования» //Вестник Образования России. 2006. - апрель. - №8.

10. Устав Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 149» г. Красноярск.

*Литература:*

11. Анцыферова, Л.И. Развитие личности специалиста как субъекта своей профессиональной жизни [Текст] / Л.И. Анцыферова // Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала / Под ред. В.А. Бодрова. – М.: Ин-т психологии АН СССР, 1991.- 21 – 40 с.

12. Аржакаева Т.А. Психологические трудности общения начинающих учителей [Текст]: дис. кан. пс. н. /Т.А. Аржакаева. – М., 2005.- 177с.

13. Беспалько В. Управление качеством образования путем материальной заинтересованности учителя //Народное образование.-2007.-№ 10.-С. 191-198.

14. Большой толковый словарь русского языка [Текст] / сост. С.А. Кузнецов.- Спб, 2000.- 446 с.

15. Бражник М.О. Достижения школьного образования в Финляндии. //Вопросы образования. – 2010. - №3.

16. Введенский, В.Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога [Текст]/ В.Н. Введенский // Педагогика. – 2003. №10.- с. 51-55

17. Вебер, М. Избранные произведения [Текст] / М.Вебер; Пер. с нем. / Сост. общ. ред. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Тайденко. – М., Прогресс, 1990. — 808с.

18. Волков В.Н. Обеспечение качества общего образования на основе применения принципов TQM. Разработка и реализация кадровой политики ОУ// Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2001. - №2.

19. Гаргай, В.Б. США. Персонологический подход к повышению квалификации учителей [Текст] / В.Б. Гаргай // Педагогика.-2011.-№ 1.-С.63.

20. Георгиева, И.А. Социально-психологические факторы адаптации личности в коллективе [Текст]: автореф. дис. ...канд.психол.наук/ И.А. Георгиева. – Л., 1985. – 22 с.
21. Голубенко, Г.М. Социальная адаптация учителей в последипломном образовании [Текст]: дисс. ...канд. пед. наук/ Г.М. Голубенко. – СПб., 2006. – 140 с.
22. Дмитриева М.А. Уровни и критерии профессионализма: проблемы формирования современного профессионала [Текст] / М.А. Дмитриева, С. А. Дружилев // Сибирь. Философия. Образование. – Альманах СО РАО. – Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2000. – Вып. 4. – С.18 – 30.
23. Доклад экспертной группы (руководители - А. Каспржак, И. Фруммин) «Развитие сферы образования и социализации детей в перспективе до 2020 г.». - подготовлен группой экспертов, которая работала в составе авторского коллектива над уточнением Стратегии социально-экономического развития России до 2020 года по заказу Правительства Российской Федерации.
24. Жегин П.А. От ученика к учителю: анализ механизмов вхождения в педагогическую профессию в ведущих образовательных системах / П.А. Жегин // Мир науки, культуры, образования. – 2010. – № 6 (25). – Ч.1. – С. 194–197.
25. Жегин П.А. Принципы организации работы с начинающими педагогами в ведущих мировых образовательных системах // Эксперимент и инновации в школе. - 2010. - № 2.- С. 36-39.
26. Жегин П.А. Поддержка начинающих учителей: опыт Австралии, Новой Зеландии, Ирландии / П.А. Жегин // Педагогическое образование в России. – 2011. – № 2. – С. 238-245.
27. Заиченко Л. И., ред. Заиченко Н. А.. «Как сделать профессию учителя – профессией будущего! Уроки со всего мира» [Текст]: Аналитический доклад международного самета, посвященного профессии

учителя – перевод с английского – СПб: НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. С.97-99.

28. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. СПб., Питер Год: 2002.- 512 с.;

29. Калиновская, И.М. Адаптация молодого специалиста в новом коллективе [Текст] / И.М. Калиновская // Сахалинская областная универсальная научная библиотека. 2012. -№4(04). - с.25-27.

30. Кандыбович, Л.В. Психологическое сопровождение становления профессионального самосознания молодых педагогов [Текст] / Л.В. Кандыбович // Мир психологии. -2009.-№2.- с.216-219.

31. Каспржак А.Г. Институциональные тупики российской системы подготовки учителей. Журнал Вопросы образования № 4, 2013.

32. Кирдянкина, С.В. Научно-методическое сопровождение профессионального роста учителя [Текст]: дис. канд. пед. наук / С.В. Кирдянкина.-Хабаровск, 2011. С.114.

33. Климов, Е.А. Педагогический труд: психологические составляющие: учеб. пособие [Текст] / Е.А. Климов. - М.: Изд-во Московского университета; Издательский центр «Академия», 2004.- 240с.

34. Красношлыкова, О. Г. Современные подходы к развитию профессионализма педагога [Текст] / О. Г. Красношлыкова // Информатика и образование. – 2005. – № 7. – С. 112-113.

35. Лучкина Т.В. Особенности содействия профессиональному становлению начинающего учителя в Канаде // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2009. - №112. – С.40.

36. Лучкина, Т.В. Характеристика профессиональной идентичности молодого учителя современной школы [Текст]/ Т.В. Лучкина // Вестник ЧитГУ. – 2008. – №6. – 32 – 37 с.

37. Матрос, Д. Ш. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга

[Текст] /Д. Ш. Матрос, Д. М. Полев, Н. Н. Мельникова. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 128 с.

38. Маркова, А.К. Психология труда учителя: Книга для учителя [Текст] / А.К. Маркова. – М.: Просвещение, 1993. – 192 с.

39. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура[Текст]/ Р. Мертон. – М.: АСТ, 2006. – 873 с.

40. Митина, Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя: [Текст] Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Л.М. Митина.- М.: Издательский центр «Академия», 2004.- 320 с.

41. Митрофанов К.Г. Основные тенденции развития педагогического образования в мире // Эксперимент и инновации в школе. -2010. - № 2.

42. Митрофанов, К. Г. Проблема подготовки педагогических кадров к инновационно-экспериментальной деятельности [Текст] К.Г. Митрофанов.- М., Прометей, 2007. - 118 с.

43. Митрофанов К.Г. Современные институты и технологии профессионализации учителя в системе непрерывного педагогического образования: монография/ К.Г.Митрофанов. – Красноярск, 2012. – 450 с.19.

44. Модянова Т.В. Государственная кадровая политика в сфере образования в России в конце XX-начале XXI веков: политологический анализ, Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук, Москва 2011г.

45. Молодой педагог: адаптация и профессиональное становление. [Текст] : материалы II межрегиональной научно-практической конференции, г. Кемерово, 09 апреля 2015 года. – Кемерово: МАОУ ДПО «НМЦ», 2015. С. 7.

46. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. – М.: ГроссМедия, РОСБУХ. – 2009. – 322с.

47. Мудрик, А.В. Коммуникативная культура учителя [Текст] / А.В. Мудрик // Мир психологии. – 1996. – №3. – С. 42 – 45.

48. Назарова, О.В. Профессиональная адаптация начинающих учителей гимназии в условиях модернизации образования [Текст]: дисс. канд. пед. наук / О.В. Назарова.- Ставрополь.- 2003.-176с.
49. Назарова, О.В. Профессиональная адаптация начинающих учителей гимназии в условиях модернизации образования [Текст]: дисс. канд. пед. наук / О.В. Назарова.- Ставрополь.- 2003.-176с.
50. Новиков, А. М. Развитие экономики и профессиональное образование [Текст] / А. М. Новиков // Специалист. – 2009. – № 9. – С. 2-9.
51. Новохатько, О.В. Стажировка как форма повышения квалификации педагогов учреждения дополнительного образования детей [Текст]: дисс.... канд. пед. наук / О.В. Новохатько. - Москва, 2004.-183 с.
52. Панина, Т. С. Модернизация деятельности методических служб учреждений профес-сионального образования [Текст] : Методическое пособие / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова. – Кемерово: Изд-во ГОУ «КРИПО», 2009. – 408 с.
53. Панина, Т. С. Современные способы активизации обучения [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. заведений / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова ; под ред. Т. С. Паниной. – Москва : Из-дательский центр «Академия», 2006. – 176 с.
54. Панкова, Т.А. Роль эмоционального интеллекта в социально – психологической адаптации молодых специалистов / Т.А. Панкова // Психологические исследования: научный журнал, 2011. - № 4(18). - с.15-18.
55. Пережогина, А.А. Профессионально-педагогическая адаптация начинающего преподавателя вуза: дисс. канд. пед. наук / А.А. Пережогина.- Курган, 2000. С.89.
56. Профессиональная деятельность молодого учителя. Социально-педагогический аспект [Текст] / Под ред. С.Г. Вершловского, Л.Н. Лесохиной.- М.: Педагогика, 1982.- 144с.

57. Полднев К.Ю. Проблемы формирования государственной кадровой политики в современной России: автореф. дис...к. полит. н. – Москва: ИСПРАН, 2005. – 22с
58. Редлих, С.М. Педагогические основы социально-профессиональной адаптации учителя [Текст]: дис...доктор. педагог. наук / С.М. Редлих. – М., 1999. – 360 с.
59. Романова, О. В. Модель формирования профессиональной компетентности учителя [Текст] / О. В. Романова // Педагогика. – 2012. – №2. – С. 63-70.
60. Руднева, Е. Л. Педагог и обучающийся: жизненные и профессиональные ценности в условиях интеграции начального и среднего профессионального образования [Текст] : моно-графия / Е. Л. Руднева, Н. В. Костюк, И. Ю. Кузнецова. – Кемерово : Изд-во ГОУ «КРИПО», 2009. – 132 с.
61. Рубина, Л.Я. Профессиональное и социальное самочувствие учителей / Л.Я. Рубина // Социологические исследования. – 1996. – № 6. – С. 63 – 75.
62. Сидунова Г.И. Инновационная стратегия формирования кадровой политики социально-экономических систем: автореф. дис...д.эконом.н. – Волгоград: ВолгГТУ, 2004. – 25с.
63. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. Орел: Изд-во ОРАГС, 1999. — 310 с.
64. Семенова, Л.А. О некоторых проблемах «учительской страны» в современной России [Текст] / Л.А. Семенова // Профессиональные группы интеллигенции. – Москва, Ин-т социологии РАН, 2003.
65. Сибирская, М. П. Инновации в профессиональном образовании: педагогические техно-логии [Текст]: учеб. пособие / М. П. Сибирская. – СПб., 2000. – 176 с.
66. Симоненко, В. Д. Технологизация и инновационность образования как стратегический фактор промышленного подъема в

рыночных условиях [Текст] : Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / В. Д. Симоненко. – М., 2001. – 291 с.

67. Скаткин, М.Н. Совершенствование учебного процесса: проблемы и суждения [Текст] / М.Н. Скаткин – М., 1971.

68. Скударёва, Г.Н. Педагогические условия профессионального становления молодого учителя в муниципальном образовательном пространстве [Текст]: автореф. дисс.... канд. пед. наук./Г.Н. Скударёва.- Москва, 2008.- 20 с.

69. Степихова, В. А. Педагогические мастерские в опыте учителей [Текст] / В. А. Степихова. – СПб., 2002. – 119 с.

70. Тарунина, Л.В. Социально-педагогическая поддержка молодых учителей в муниципальной системе образования [Текст]: автореф. дисс.... канд. пед. наук / Л.В. Тарунина. – Челябинск, 2009.-С.24.

71. Теплова, Г. Б. Технологии модульного обучения [Текст] / Г. Б. Теплова // Научные исследования в образовании : приложение к журналу «Профессиональное образование. Столица». – 2009. – № 1. – С. 54-56.

72. Ткаченко, И. А. Дидактическое обеспечение повышения качества подготовки специалистов технического профиля в вузе [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / И. А. Ткаченко. – Кемерово, 2008. – 225 с.

73. Учительство как социально-профессиональная группа [Текст] / Под ред. В.С. Собкина. – М.: РАО, 1996. – 102 с.

74. Хамидулина, М.А. Профессиональная адаптация: молодых учителей в современных социально-экономических условиях [Текст]: дисс. канд. пед. наук /М.А. Хамидулина. - Кемерово, 2010.- 167с.

75. Хуторской, А.В. Педагогическая инноватика [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А. В. Хуторской. – М. : Академия, 2008. – 256 с.

76. Чокушева, А. И. Управление качеством образования на основе компетентностного подхода [Текст] / А. И. Чокушева // Менеджмент в образовании. – 2009. – № 4. – С. 60-64.

77. Черникова, Е.Г. Состояние и противоречия социально-профессиональной адаптации молодых педагогов: социологический анализ [Текст]: дис...канд.соц.наук / Е.Г. Черникова. – Екатеринбург, 2008. – 175 с.

78. Чуракова, М. В. Развитие научно-методической компетенции преподавателя учреждения среднего профессионального образования [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / М. В. Чуракова. – Челябинск, 2010. – 23 с.

79. Шишов, С. Е. Мониторинг качества образования: проблемы определения сущности [Текст] / С. Е. Шишов // Среднее профессиональное образование. – М. , 2008. – № 9. – С.18-20.

80. Якуба, Ю. А. Современные методы контроля качества производственного обучения [Текст] : методические рекомендации / Ю. А. Якуба. - М.: Изд. центр АПО, 2004. – 112 с.

81. Ясвин, В. А. Психолого-педагогическое проектирование образовательной среды [Текст] / В. А. Ясвин // Дополнительное образование. – 2000. – № 2. – С. 16–22.

Иностранные источники:

82. Michael Barber «Education and the Teacher Unions», Cassell 1992.

83. Bal J., de Jonge J. leaders in the Netherlands Country document for the OECD [Текст] – 2007.

84. Becker R Teacher education on the Netherlands, towards flexibilisation and government regulation? [Текст] / Metodika Vol. 3, br. 5, 2002.

85. Bolam, R. Teacher recruitment and induction. [Текст] / L. W. Anderson // International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education – Oxford, 1995. – С. 612-615.

86. Borko H. Clinical teacher education: the induction years. [Текст] / Hoffman J.V., Edwards S.A., Reality and reform in clinical teacher education - New York, 1986.

87. Buchberger F., Seel H. Teacher Education in Austria: Description, Analysis, and Perspectives[Текст] / TNTEE Publications Volume 2, Nr 2, 1999.

88. 2Bush R.N. The beginning years of teaching: a focus for collaboration in teacher Education [Текст] - Washington, 1983.
89. Cros F., Obin J-P. Attracting, Developing, and Retaining Effective Teachers. Country background report for France [Текст] - Paris, 2003.
90. Deane M. Teacher Education in France: Evolution or Revolution? [Текст] / Moon B., Vlasceanu L., Barrows L.C. // Institutional Approaches to Teacher Education within Higher Education in Europe: Current Models and New Developments –Bucharest, 2001.
91. Hare D., Heap J. Effective teacher recruitment and retention strategies in the midwest [Электронный ресурс] /Режим доступа: [www.ncrel.org/policy/pubs/html/strategy/index.html](http://www.ncrel.org/policy/pubs/html/strategy/index.html)
92. Ingersoll R., Kralik J.M. The Impact of Mentoring on Teacher Retention: What the Research Says. [Текст] - Denver, 2004.
93. Ingersoll R., Smith M. T. Do Teacher Induction and Mentoring Matter? [Текст] / NAASP Bulletin, Volume 88, Number 638 – 2004.
94. Lyons, J. Ignore, Induct or Develop? Implementing Effective Beginning Teacher Development Strategies [Текст] / The Practicing Administrator, Vol 15, No 2. - 1993.34. Snoek M., Wielenga D. Teacher Education in The Netherlands: Change of gear [Текст] – 2001.
95. Wong H.K., Induction Programs That Keep New Teachers Teaching and Improving[Текст] / NASSP Bulletin \_ Vol. 88 No. 638, 2004.
96. Wong H.K, Britton T., Ganser T. What the World Can Teach Us About New Teacher Induction [Текст] / Phi Delta Kappa, Vol. 86, No. 5, January 2005.
97. Zgaga P. The prospects of teacher education in south-east Europe. [Текст] - Ljubljana, 2006.
98. Schmidt B. Einführung in das systemische Mentoring. – Carl Auer Verlag, 2011.– 123 S.
99. Lewis G. The Mentoring Manager: Strategies for Fostering Talent and Spreading Knowledge. – Prentice Hall; 2nd edition, 2000. – 192 S.

Электронные ресурсы:

100. Подготовка учителей в Англии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.modernstudy.ru/pdds-3950-1.html>

101. Рейтинг стран по эффективности системы образования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eduabroad.ru/journal/27.11.2012/1>

102. Финляндия: Учителем и директором Качества. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [WWW.ncee.org](http://WWW.ncee.org)

103. Социологический опрос работников системы общего образования в целях исследования тематики «эффективного контракта». (Стратегия 2020). Опрос проведен ОАО «Всероссийский центр изучения общественного мнения» по заказу НИУ ВШЭ.

**Схема - модель адаптации начинающего педагога**



ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ  
наставника (ментора)

\_\_\_\_\_ (ФИО)

с молодым специалистом

\_\_\_\_\_ (ФИО)

на \_\_\_\_\_ учебный год

<i>№ п/п</i>	<i>Планируемые мероприятия</i>	<i>Срок исполнения</i>	<i>Форма отчетности</i>	<i>Отметка наставника о выполнении</i>
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изучение ФЗ РФ «Об образовании в Российской Федерации»;</li> <li>- Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»;</li> <li>- Оказание помощи в составлении календарно-тематического планирования по предмету и составление плана в закрепленных классах;</li> <li>- Проведение инструктажа по оформлению классного журнала, журналов индивидуально-групповых, факультативных и кружковых занятий</li> </ul>	сентябрь	календарно-тематическое планирование, рабочие программы, памятка по заполнению классного журнала	
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор темы по самообразованию;</li> <li>- Участие в разработке (доработке) учебно-дидактических материалов;</li> <li>- Участие в оформлении учебного кабинета;</li> <li>- Практическое занятие: «Как работать с дневниками и тетрадями учащихся. Выполнение единых требований к ведению дневников и тетрадей»</li> </ul>	октябрь	Список учебно-дидактического материала Паспорт кабинета Памятка по ведению и оформлению дневников и тетрадей.	
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в заседании методического объединения;</li> <li>- Знакомство с методикой подготовки учащихся к конкурсам, олимпиадам по предмету.</li> <li>- Подбор литературы по теме самообразования, с использованием образовательных ресурсов Интернета</li> <li>- Знакомство с условиями аттестации на первую квалификационную категорию</li> </ul>	ноябрь	Протокол ШМО Выработка рекомендаций Список литературы	
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Общие вопросы методики проведения внеурочных мероприятий по предмету с учащимися</li> <li>- Изучение основ исследовательской деятельности с учащимися по предмету</li> <li>- Анализ работы за первое полугодие</li> </ul>	декабрь	Выработка рекомендаций Участие учащихся в школьном этапе НОУ Промежуточный отчет	
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в заседании методического объединения</li> <li>- Занятие «Современные образовательные технологии в учебном процессе»</li> </ul>	январь	Протокол ШМО Видеозапись занятия с использованием современных образовательных технологий	

6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Общие положения портфолио педагога</li> <li>- Структура содержания и порядок ведения портфолио</li> <li>- Оценивание материалов портфолио</li> </ul>	февраль	Портфолио	
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в заседании ШМО (выступление по теме самообразования)</li> <li>- Проведение внеклассного мероприятия по предмету с учащимися</li> </ul>	март	Протокол ШМО Презентация Сценарий мероприятия	
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Практикум «Анализ урока. Виды анализа урока»</li> <li>- Вопросы организации ГИА, ЕГЭ.</li> <li>- Практикум «Анализ различных стилей педагогического общения (авторитарный, либерально-попустительский, демократический)</li> </ul>	апрель	Памятка Подбор примеров - ситуаций (информационный лист)	
9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отчет молодого специалиста о проделанной работе</li> <li>- Оказание помощи в составлении личной карты самообразования молодого учителя на следующий учебный год</li> </ul>	май	Отчет и заключение наставника с оценкой о проделанной работе	
10.	Совместная разработка системы уроков по теме или отдельного урока, консультации по волнующим вопросам с психологом, наставником, администрацией, участие в Педагогических советах, методических совещаниях, посещение уроков опытных учителей, регулярное ознакомление с педагогической и методической литературой, участие в работе временных творческих групп	постоянно		

## План работы с молодыми специалистами

Цель - создание организационно-методических условий для успешной адаптации молодых специалистов в условиях современной школы.

Задачи:

помочь адаптироваться учителям в коллективе,  
определить уровень профессиональной подготовки,  
выявить затруднения в педагогической практике и оказать методическую помощь,

создать условия для развития профессиональных навыков молодых педагогов, в том числе навыков применения различных средств, форм обучения и воспитания, психологии общения со школьниками и их родителями,

развивать потребности у молодых педагогов к самообразованию и профессиональному самосовершенствованию.

Содержание деятельности:

1. Диагностика затруднений молодых специалистов и выбор форм оказания помощи на основе анализа их потребностей.

2. Посещение уроков молодых специалистов учителем-наставником.

3. Планирование и анализ деятельности.

4. Помощь молодым специалистам в повышении эффективности организации учебно-воспитательной работы.

5. Ознакомление с основными направлениями и формами активизации познавательной, научно-исследовательской деятельности учащихся во внеучебное время (олимпиады, смотры, предметные недели, и др.).

6. Создание условий для совершенствования педагогического мастерства молодых учителей.

7. Демонстрация опыта успешной педагогической деятельности опытными учителями

8. Организация мониторинга эффективности деятельности молодых специалистов.

<b>Целевая аудитория</b>	<b>Содержание деятельности</b>	<b>Ответственные</b>
<b>АВГУСТ</b>		
Все молодые специалисты школы	Разработка и утверждение плана работы с молодыми специалистами	Супрун С.В. (зам. директора по УВР), Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Собеседование с молодыми специалистами	Супрун С.В. (зам. директора по УВР)
<b>СЕНТЯБРЬ</b>		
Все молодые специалисты школы	Анкетирование молодых педагогов	Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Закрепление учителей-наставников за молодыми специалистами	Супрун С.В. (зам. директора по УВР)
Все молодые специалисты школы	Час общения "Расскажи о себе" (знакомство с вновь прибывшими молодыми специалистами)	Гадицкий В.В.,
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Знакомство молодых специалистов с правилами внутреннего распорядка, уставом; классное руководство и секреты работы с родителями	Меркулова О.М. (зам. директора по ВР)
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Инструктаж о ведении школьной документации (заполнение, ведение электронного журнала, тетрадей)	Супрун С.В. (зам. директора по УВР)
Все молодые специалисты школы	Включение в общегородской проект "Объединение молодых педагогов"	Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Включение в районный проект "Школа молодых педагогов"	Гадицкий В.В.
<b>ОКТАБРЬ</b>		
Все молодые специалисты школы	Посвящение в учителя на «День учителя» (вновь прибывших учителей)	Гадицкий В.В., рабочая группа учителей
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Тренинг коммуникативной компетентности (2 часа) (в рамках школьного интенсивна)	Лачева О.А. (педагог-психолог)
<b>НОЯБРЬ</b>		
Все молодые специалисты школы	Выбор темы по самообразованию	Учитель-наставник, Покровская Л.В., Варламова Л.В.
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Мастер класс опытных педагогов "ИКТ в современном уроке" (в рамках школьного интенсивна)	Наумова О.В. кафедра информатики

1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Мастер класс опытных педагогов "Линейные дебаты" (в рамках школьного интенсивна)	Брижатая О.В. кафедра гуманитарных наук
Все молодые специалисты школы	Включение в работу (участие) в методических мастерских	Зав. кафедрами
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Тренинг стрессоустойчивости и саморегуляции ( <i>приглашенный специалист</i> ) (1,5 часа) (в рамках школьного интенсивна)	Лачева О.А. (педагог-психолог)
<b>ДЕКАБРЬ</b>		
Все молодые специалисты школы	Круглый стол «Обмен мнениями по проблемам, с которыми сталкиваются молодые специалисты»	Супрун С.В. (зам. директора по УВР) Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Запуск проекта "Копилка интересных уроков"	Супрун С.В. (зам. директора по УВР)
1-3 год	Подготовка документов для участия в ежегодном конкурсе «Педагогический дебют»	Супрун С.В. (зам. директора по УВР)
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Тренинг «Взаимодействие с родителями» (1 час)	Лачева О.А. (педагог-психолог)
<b>ЯНВАРЬ</b>		
Все молодые специалисты школы	Самоанализ урока, как важная составляющая часть работы педагога	Супрун С.В. (зам. директора по УВР), Покровская Л.В., Варламова Л.В.
Все молодые специалисты школы	Посещение уроков опытных учителей. Анализ уроков	Покровская Л.В., Варламова Л.В.
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Тренинг «Взаимодействие с учениками. Субъективный и объективный подход» (1 час)	Лачева О.А. (педагог-психолог)
<b>ФЕВРАЛЬ</b>		
Все молодые специалисты школы	Организация мероприятия "Неделя науки"	Гадицкий В.В., рабочая группа
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Мастер класс опытных педагогов "Формирование навыка смыслового чтения " (в рамках школьного интенсивна)	Бочаров А.К кафедра начальных классов
1 – 2 год (все молодые специалисты школы)	Мастер класс опытных педагогов "Герменевтический подход в образовании " (в рамках школьного интенсивна)	Дон И.И. кафедра естественных наук
Все молодые специалисты школы	Посещение уроков опытных учителей. Анализ уроков. Самоанализ уроков молодыми педагогами	Покровская Л.В., Варламова Л.В.
<b>МАРТ</b>		
Все молодые	Публикация положения внутреннего	Супрун С.В.

специалисты школы	конкурса «Неделя молодого специалиста». Формирование состава жюри	(зам. директора по УВР), Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Участие в работе творческой группы «Критическое мышление»	Лугина Н.В., Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Участие в работе творческой группы «Сингапурская технология обучения»	Куликова Т.С., Горячева Н.В., Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Посещение уроков опытных учителей. Анализ уроков. Самоанализ уроков молодыми педагогами	Покровская Л.В., Варламова Л.В.
<b>АПРЕЛЬ</b>		
Все молодые специалисты школы	Конкурс «Неделя молодого педагога» (по отдельному графику)	Супрун С.В. (зам. директора по УВР), Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Торжественное подведение итогов конкурса «Неделя молодого педагога»	Супрун С.В. (зам. директора по УВР), Гадицкий В.В.
<b>МАЙ</b>		
Все молодые специалисты школы	Круглый стол «Обмен мнениями по проблемам, с которыми приходится сталкиваться молодым специалистам»	Супрун С.В. (зам. директора по УВР)
Все молодые специалисты школы	Финал проекта «Копилка интересных уроков» Методическая выставка достижений молодого педагога	Гадицкий В.В., руководители МО
Все молодые специалисты школы	Подведение итогов работы в «Ассоциации молодых педагогов» (край)	Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Подведение итогов работы «Школы молодых педагогов» (район)	Гадицкий В.В.
Все молодые специалисты школы	Выявление основных запросов молодых педагогов на 2018-2019 учебный год	Супрун С.В. (зам. директора по УВР), Гадицкий В.В.
<b>ИЮНЬ</b>		
	Подготовка анализа работы с молодыми педагогами по итогам учебного года	Гадицкий В.В.
<b>В ТЕЧЕНИЕ ГОДА</b>		
Все молодые специалисты школы	Посещение уроков с целью оказания методической помощи молодым специалистам	Супрун С.В. (зам. директора по УВР)
Все молодые специалисты школы	Участие молодых специалистов в общешкольных мероприятиях, семинарах, совещаниях и т. д.	Супрун С.В. (зам. директора по УВР)

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты.

Ваше мнение для нас очень важно и поможет при согласовании определенных управленческих решений, касающихся молодых специалистов.

*1. Укажите Ваш возраст*

1. До 22 лет    2. 22-25 лет    3. 25-30 лет

*2. Пол*

1. Мужской    2. Женский

*3. Образование*

1. Высшее педагогическое  
2. Высшее не педагогическое  
3. Незаконченное высшее (учусь на курсе)  
4. Среднее педагогическое (педучилище, педколледж)  
5. Среднее специальное (не педагогическое)  
6. Среднее общее  
7. Кандидатская степень

*4. Педагогический стаж (квалификационная категория)*

*5. Тип Вашего образовательного учреждения*

*6. Состоите ли Вы в браке*

1. Да  
2. Нет  
3. Разведен(а)

*7. У Вас есть дети*

1. Детей не имею  
2. Да, 1 ребенок  
3. Да, двое детей  
4. Да, трое детей  
5. Более трех детей

## АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты.

Ваше мнение для нас очень важно и поможет  
вывить проблемы молодых специалистов в образовательной деятельности

№	Проблемы	Да	Нет
1	сложности в планирование учебно-воспитательного процесса педагога		
2	отсутствие практических навыков в использовании элементов современных образовательных технологий в организации уроков и внеклассных мероприятий		
3	Проблемы в формировании учебно-методического комплекса учителя		
4	проблемы в разработке учебно-планирующей документации (рабочие программы, план воспитательной работы, контрольно-измерительные материалы)		
5	план самообразования учителя (как составляется, для чего необходим, в чем его сущность)		
6	возникают проблемы с отбором учебного материала (очень много различных учебников, пособий, как не потеряться в огромном информационном пространстве)		
7	возникают проблемы с формулировкой цели урока		
8	проблемы с отработкой практических навыков ведения уроков, с организацией рабочего времени на уроке, т.е. определение этапов урока (проблемы рационального распределения времени на всех этапах урока)		
9	проблемы субъективизма при оценивании предметных компетенций обучающихся		
10	ознакомление с системой учебно-воспитательного процесса образовательного учреждения (особенности образовательного процесса данного ОУ)		
11	диагностика и мониторинг в системе учебно-воспитательного процесса в образовательном учреждении		
12	психолого-педагогическое сопровождение учебно-воспитательного процесса (особенности учащихся, психолого-педагогическая характеристика класса), в ОУ отсутствует ознакомительная работа молодого специалиста с психологом, социальным педагогом, что затрудняет работу с учениками		
13	«возрастная» проблема – сложность удержания педагогической дистанции, «стажевые» учителя относятся к молодому специалисту не как к		

	«полноценному» учителю		
14	сложность в организации работы с родителями, администрацией		
15	проблемы поглощения личного времени, что ведет к некоторому информационному вакууму		
16	авторитет «стажеров» учителей не дает возможность реализовать творческий потенциал		
17	рост документооборота затормаживает возможности профессионального роста (не справляюсь с большим количеством «бумаг», возникает дискомфорт и неудовлетворенность педагогической деятельностью)		

## Последний лист

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы  
и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в   2   экземплярах.

Библиографии   103   наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

«  \_\_\_  » \_\_\_\_\_ 2017 г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

(Ф.И.О.)

«  \_\_\_  » \_\_\_\_\_ 2017 г.  
(дата)