**ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КАДРАМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

**Майорова Г.А.**

**Заместитель директора по учебно-воспитательной работе**

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

Ключевым звеном в управлении школой являются кадры. Актуальным становится необходимость непрерывного совершенствования профессиональных качеств работников образования, предусматривающего повышение эффективности работы с педагогическими кадрами как начального этапа системы повышения квалификации учителей. Поиски новых путей и средств обновления методов, принципов, содержания, характера управления гимназией ориентированы на творческую инициативу педагогического коллектива и каждого учителя.

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

Под работой с педагогическими кадрами в образовательной организации нами понимается деятельность руководителя образовательной организации, его заместителей, руководителей предметных методических объединений с учителями, воспитателями по повышению их профессиональной компетентности, педагогического мастерства, квалификации, по сплочению работоспособного, конкурентоспособного коллектива, обеспечивающего функционирование гимназии на инновационной основе с широким использованием передовых идей передового педагогического опыта как отечественной, так и зарубежной школы [5, c. 64].

Ведущая роль в работе с педагогическими кадрами как целостной системы принадлежит методическому совету, работу которого возглавляет руководитель образовательной организации. Он призван координировать работу различных служб гимназии и творческих объединений педагогов, стремящихся осуществлять преобразования в гимназии на научной основе. Методический совет является главным консультативным органом гимназии.

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

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

- создание условий для непрерывного профессионального мастерства учителя;

- подготовка учителей к активному участию в инновационной деятельности;

- создание условий для изучения, обобщения и распространения передового педагогического опыта;

- информационное и материально-техническое обеспечение образовательного процесса;

- анализ, координация и коррекция работы учителей по проблемам образовательной деятельности гимназии.

В системе повышения профессиональной компетентности учителя ведущим компонентом является сама личность педагога, ее индивидуальные особенности, личностные качества, отношение к обновлению содержания и организации учебного процесса в гимназии [3, c. 121]. Поэтому залог успешной работы – это тесный контакт с учителями, четкое представление об их творческих возможностях, человеческих качествах, интересах, стремлениях, профессиональных трудностях и оказание учителю необходимой помощи. С этой целью у нас были проведены мероприятия (консультации, семинары, практикумы, «круглые столы»), в работу которых активно включились и сами педагоги.

Значительная роль педагогическому коллективу была отведена при разработке новой Программы развития гимназии и Концепции развития образовательной организации, которая является составной частью Программы развития, следующей по логике за концепцией желаемого будущего состояния образовательной организации. Именно наличие концепции развития школы превращает концептуальные положения в реальную программу развития. Концепция развития МОБУ «Гимназия № 5» в программе ее развития излагается в разделе 3 «Стратегия и тактика перехода гимназии к желаемому будущему». Для того чтобы разработать такую концепцию, руководителем совместно с разработчиками Программы развития (администрация, педагогический коллектив) организована и проделана следующая работа:

- проанализирован ряд показателей: уровень здоровья; качество знаний умений, навыков; качество преподавания; уровень воспитанности и качество воспитательной работы; качество работы с кадрами; уровень материально-технической базы, особенности социальной среды, социальный региональный заказ на образование, систему внешних связей гимназии.

- выбрана и сформулирована основная идея развития гимназии;

- разработаны основные концептуальные подходы;

- выявлены структурные элементы концепции как системы. В системе каждый элемент выполняет только одному ему присущую функцию.

- предложена система приемов по каждому элементу концепции, например, обеспечивающая мотивацию учения, разработаны принципы стимулирования труда учителя, деятельности родителей, спонсоров и т. д.

Для подготовки концепции администрация гимназии создали рабочую группу из наиболее компетентных и опытных педагогов с приглашением преподавателей вузов, ученых, с помощью которых программа успешно адаптируется под требование вузов, предъявляемых абитуриентам. Таким образом, это дает возможность сократить ту пропасть, которая возникает сегодня между предоставляемыми образовательными услугами средней школы и требованиями высшей школы.

Для более эффективной работы рабочей группы и творческих группы и определения проблемных вопросов, на основе которых могла бы быть выстроена концепция будущего гимназии, на педагогическом совете в январе 2015 г. была проведена работа по выявлению проблемных вопросов для обсуждения. Каждая группа получила листы проблемных вопросов, при обсуждении которых они переводили проблематику в блок целеполагания. Итогом работы группы стали письменно оформленные результаты обсуждения и готовность их донести до аудитории [11].

Одним из наиболее эффективных методов работы рабочей группы был избран деление рабочей группы на подгруппы, каждой из которых была поручена определённая часть программы по разным направлениям. Так, при разработке концепции были выделении следующие направления: Внедрение инноваций в систему организации учебно-воспитательного процесса; Модернизация методической службы гимназии; Совместная с родителями и общественными организациями педагогическая деятельность; Развитие информационной среды гимназии; Расширение самостоятельности гимназии; Изменение школьной инфраструктуры; Успешность каждого ребенка – критерий эффективности учебно-воспитательного процесса; Создание условий для повышения качества образования; Развитие предпрофильного и профильного обучения; Развитие системы поддержки талантливых детей; Развитие системы дополнительного образования; Совершенствование воспитательной системы; Развитие ученического самоуправления; Приоритет учебно-воспитательного процесса – здоровье ребенка; Сохранение и укрепление здоровья обучающихся; Организация профилактической работы по предупреждению асоциального поведения обучающихся; Создание комфортной образовательной среды гимназии.

Образовательный статус гимназии предполагает создание особого типа учебного заведения, в котором должны встретиться творческий педагог и способный ученик.

Гимназия ориентируется, с одной стороны, на учебные возможности обучающихся, их жизненные планы и родительские ожидания, а с другой – на требование федеральных образовательных стандартов.

Проделанный анализ позволил конкретизировать эти общие цели применительно к миссии и целям гимназии, ее традициям и основным установкам, что, в конечном итоге означает нахождение педагогических средств и условий, объявленных в Законе об образовании в Российской Федерации задач интеграции подрастающего человека в системе мировой и национальной культур, формирование человека – гражданина, интегрированного в современное ему общество и нацеленного на совершенствование этого общества.

Работа, проводимая подгруппами и творческими группам, была объединена в первоначальный проект, который дорабатывался уже совместно, учитывая все замечания и предложения, высказываемые в процессе обсуждения той или иной части Программы и общей ее концепции.

Обсуждение проекта программы проведено на педагогическом совете открытым обсуждением, чтобы каждый педагог мог высказать свои соображения по ней, так как реализаторами программы является весь педагогический коллектив. Это послужило повышению мотивации преподавателей, её будущих исполнителей.

Уже откорректированная программа была утверждена на расширенном заседании педсовета (протокол заседания педагогического совета № 5 от 22.04.2015 г.) с приглашением представителей родительского комитета, представителей учредителя, членов ученического самоуправления. Была проведена внутренняя экспертиза Программы согласно распоряжению управления образования администрации города Оренбурга от 08.08.2014 № 609 «Об утверждении Порядка согласования программ развития муниципальных образовательных организаций и Составов экспертных комиссий по рассмотрению программ развития муниципальных образовательных организаций». Это позволило направить данную Программу на рецензирование (заключительную экспертизу) в Управление образования администрации города Оренбурга, где экспертами были представлены компетентные и объективные специалисты – заместитель начальника управления образования по вопросам общего образования и информационного обеспечения, начальник отдела общего образования, начальник отдела мониторинга, информационного обеспечения общего образования ведущий специалист отдела общего образования, директор МОАУ «Лицей № 8» и директор МОАУ «СОШ № 71».

Наличие экспертного заключения и согласование Программы развития «Образовательная организация личностного и профессионального самоопределения. Формирование ключевых компетентностей» на период 2015 – 2020 гг. с заместителем начальника управления образования по вопросам общего образования и информационного обеспечения позволило начать ее реализацию с сентября 2015 года. Таким образом, совместными усилиями администрации и педагогического коллектива была определена концепция развития гимназии на ближайшие 5 лет.

Для большинства педагогов эта работа послужила толчком для творческой самореализации и развития педагогов, применяя эти разработки в работе над темами самообразования и обобщения актуального педагогического опыта. На заседаниях педагогического совета изучались теоретические основы современных образовательных технологий, затем педагоги использовали в течение четверти или года ту или иную технологию в образовательном процессе, затем обобщали полученный опыт, делясь успехами и сомнениями с коллегами.

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

Работа заместителя директора по УВР с педагогическими кадрами в образовательной организации способствует решению актуальной проблемы повышения квалификации учителей, а именно:

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

- обучению без отрыва от основного места работы и возможности непосредственного использования полученных знаний в профессиональной деятельности;

- возможности учета информационных потребностей учителей;

- реализации принципа индивидуализации и дифференциации обучения учителей;

- снижению затрат на обучение за счет сокращения расходов, связанных с замещением педагогических работников.

Одной из основных задач в работе с кадрами администрация гимназии видит в повышении квалификации и профессиональной компетентности учителей, которые находят свое отражение не только в прохождении курсов повышения квалификации (очных, заочных, дистанционных), но и в переподготовке кадров, а также в получении ими высшего образования по программе подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, магистратуре.

Данные о прохождении курсовой подготовки по различным проблемам представлены в таблице 1.

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2013-2014 учебный год** | **2014-2015 учебный год** | **2015-2016 учебный год** |
| 20 учителей | 22 учителя | 25 учителей |

Обучение в магистратуре в 2016 году успешно завершили 3 педагогических работников, в том числе руководитель.

2 педагогических работников в 2014 и 2016 годах получили диплом о профессиональной переподготовке.

В аспирантуре обучается 2 педагогических работника.

 В.А.Сухомлинский писал: «Педагогический коллектив – это своего рода стержень школы. Школа как очаг воспитания, как сила морального и идейного влияния старшего поколения на подрастающее поколение, как центр многогранной духовной жизни живет только в педагогическом коллективе» [6, c. 97].

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

Результаты работы гимназии неразрывно связаны с квалификацией педагогических кадров, которая напрямую зависит от правильно спланированной работы по аттестации кадров. В гимназии действует аттестационная комиссия, осуществляющая аттестацию педагогических кадров на соответствие, подлежащих ей. Любой процедуре аттестации кадров в гимназии предшествует длительная и целенаправленная подготовка, предполагающая в свою очередь составление заместителем директора по УВР перспективного плана повышения квалификации и аттестации кадров, предварительное обсуждение кандидатур на методическом совете, и далее плановая работа по подготовке прохождению самой процедуры аттестации, которая включает в себя ведение мониторингов знаний обучающихся педагогическими работниками, планомерную и результативную работу по выявлению и развитию способностей обучающихся к научной, творческой и иной деятельности, участие в инновационном развитии гимназии и повышения качества образования, и методическую активность педагога. На сегодняшний день педагогический коллектив гимназии достаточно стабилен и профессионален. В гимназии насчитывается 59 педагогических работников.

А распределение педагогических работников по имеющимся квалификационным категориям за четыре последних учебных года, в том числе на сегодняшний день представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Распределение педагогических работников по имеющимся квалификационным категориям за четыре учебных года

Высокий показатель процента учителей, не имеющих квалификационной категории, представлен молодыми учителями, стаж работы которых не превышает двух лет.

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

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

Не секрет, что можно поставить привлекательные цели, разрабатывать великолепные планы преобразования гимназии, установить в ней самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят работать с полной отдачей [7, c. 165].

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

Ежегодно на муниципальных и региональных конференциях и конкурсах педагогического мастерства наши учителя представляют свой опыт в форме портфолио, методических разработок уроков и внеклассных мероприятий, открытых уроков, конспекты которых они также хранят в своих портфолио, детских научно-исследовательских проектов. Это и Всероссийский конкурс «Учитель года», где учитель начальных классов гимназии на муниципальном этапе в 2014 году стал лауреатом 3 степени, это и конкурс педагогического мастерства молодых педагогов «Педагогический дебют», где учитель английского языка в 2015 году стал победителем в номинации «Призвание», это и Всероссийский конкурс работ в области педагогики, работы с детьми и молодёжью «За нравственный подвиг учителя», где в 2015 году учитель русского языка и литературы и ОРКСЭ стал лауреатом 3 степени, и др.

Успехи педагога в конкурсном движении стимулируют и плодотворное участие в конкурсах и их учеников. Так, совместная подготовка учителем географии и ее учеником интерактивного проекта «Этнографическая мозаика Оренбуржья», принесла им безоговорочную победу в областном дистанционном конкурсе по информатике и информационным технологиям «Компьютер и Ко» в 2015 году.

Представление опыта работы педагогов, повышение их профессиональной компетентности проявлялось не только в выступлениях на семинарах, конференциях и т.п., но и нашло отражение в публикациях и печатных работах: ежегодно педагоги гимназии публикуются в сборнике Всероссийской научно-методической конференции (с международным участием) «Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры», в ежемесячном научном журнале «Молодой ученый» и др.

Очень важно, чтобы не только учителя, которые имеют за плечами не один десяток лет педагогического труда, сознавали свое высокое предназначение, но и вновь пришедшие в школу, вчерашние студенты дорожили честью и достоинством учителя, умели воспитывать не только знающих, активных, деятельных, оптимистично настроенных людей. А для этого нужно обладать не только педагогическим даром, но и жизнеутверждающим мировоззрением, профессиональным достоинством.

Отдельное и очень серьезное направление работы гимназии – помощь молодым специалистам. За последние годы статистика неумолима: педагогический состав образовательных организаций стремительно «стареет». На этом фоне одной из первостепенных задач образовательных организаций становится всемерная поддержка тех немногих молодых специалистов, которые выбирают нелегкий путь учителя. В последнее время число молодых специалистов, приходящих в школы, очень мало. И поэтому их появление в коллективе – это радость и для руководителя, и для педагогов. В то же время неудовлетворенность некоторых молодых педагогов своей работой иногда полностью лежит на совести администрации образовательной организации. Задача администрации и педагогического коллектива образовательной организации – помочь молодым педагогам адаптироваться в новом коллективе, сделать так, чтобы они не разочаровались в выбранном пути.

Молодые учителя нашей гимназии пришли в школу с хорошим настроением, большинство – с желанием работать, созидать, творить, с мечтой состояться в качестве учителя. Они теоретически владеют новыми педагогическими технологиями и психологическими знаниями. Каждый из них имеет различный уровень подготовки к работе в школе, уровень культуры, у каждого свое понимание нравственных ценностей, свои ценностные ориентиры. Учитывая эти особенности, заместитель директора по УВР гимназии должен строить работу, положив в основу уважительное, доброжелательное, бережное, доверительное отношение к молодому учителю [9, c. 35].

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

 В общении с молодыми учителями необходимы терпение и последовательность в руководстве. Учителю помогает предварительное обсуждение поурочных планов, нужно посмотреть, как они воплотились в реальность, и обсудить результаты [8, c.152]. Об успехах молодежи постоянно озвучивается в коллективе, дают возможность выступить, рассказать о том, что получается, в чем трудности. Опытный учитель также выступает хорошим помощником и наставником. Посещение уроков коллег является настоящей школой для молодого специалиста.

Учителя, которые в первый год своей работы не получили поддержки от коллег и администрации, чувствуют себя брошенными на произвол судьбы, от столкновения с реальностью испытывают шок. Такой учитель не способен ни на какое творчество. Чтобы этого не произошло, молодым учителям нужно целенаправленно помогать. Для этого в нашей гимназии функционирует школа молодого учителя. В работе с молодыми учителями используются различные формы: лекции, дискуссии, обмен опытом, но цель одна – вооружить начинающего учителя конкретными знаниями, показать применение теории на практике. Нельзя требовать от учителя высокого результата, если не научили, не объяснили, не помогли.

Центральное звено в организации работы с молодыми специалистами – оказание им психолого-педагогической поддержки, методической помощи, а также повышение их общей и профессиональной культуры [1, c. 56].

Одной из важнейших задач заместитель директора по УВР является организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде. Решить эту проблему поможет создание системы школьного наставничества. Современной школе нужен компетентный, самостоятельно мыслящий педагог, психически и технологически способный к реализации гуманистических ценностей на практике, к осмысленному включению в инновационные процессы.

Задача наставника – помочь молодому учителю реализовать себя, развить личностные качества, коммуникативные и управленческие умения. Но при назначении наставника администрация образовательной организации должна помнить, что наставничество – это общественное поручение, основанное на принципе добровольности, и учитывать следующее: педагог-наставник должен обладать высокими профессиональными качествами, коммуникативными способностями, пользоваться авторитетом в коллективе среди коллег, учащихся (воспитанников), родителей.

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

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

Работа с кадрами не только формируется под влиянием администрации гимназии, но и зависит от уровня развития гимназии. По состоянию кадровой политики вполне можно судить о том, на каком этапе своего развития находится образовательная организация [10, c. 254].

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

*Список литературы*

1. Захарова Л. Н. Психологическая подготовка педагога /Н. Новгород: ННГУ, 2003 – 214 с.

2. Кузьмин С.В. Организация инновационной деятельности педагогиче-ского коллектива образовательного учреждения: Методические рекомендации. Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2008. – 156 с.

3. Моисеев, А.М., Моисеева, О.М. Заместитель директора школы по на-учно-методической работе (функции, полномочия, технология деятельности) / Под ред. М.М. Поташника. – М., 2007. – 256 с.

4. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. М.,2006г.

5. Сергеева В.П., Подымова Л.С. Инновации в образовательном процессе: учебно-методическое пособие для студентов и аспирантов высш. учебн. заведений. – М.: УЦ «Перспектива», 2012. – 182с.

6. Сухомлинский, В. А. Мудрая власть коллектива / В. А. Сухомлинский. - М. : Молодая гвардия, 1975. – 238 с.

7. Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 1. Основы организации инновационных процессов: Учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский; Под ред. Ю.В. Шленова. – М., 2009. – 252 с.

8. Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 3. Базовые компоненты управления инновационными процессами: Учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский, Н.Н. Пущенко и др.; Под ред. Ю.В. Шленова. – М., 2008. – 240 с.

9. Управленческая деятельность руководителя развивающегося: Мето-дические рекомендации/ Навазова Т.Г., Максименкова О.А.; КРИРОиПК. – Сыктывкар, 2008г. – 72с.

10. Шамова, Т.И., Давыденко, Т.М., Шибанова, Г.Н. Управление образовательными системами. – М., 2007. – 384 с.

11. Фомина А.Б. Менеджмент как наука и искусство / А.Б. Фомина // Дополнительное образование и воспитание. – 2008. – №1. – с.15-21.