В. Н. Волков, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и экономики образования Санкт-Петербургской академии последипломного педагогического образования

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Актуальность решения задачи по повышению качества образования сегодня высока как никогда. Педагоги-практики, школьные руководители и ученые-управленцы активно обсуждают имеющиеся возможности её решения. Нам представляется необходимым отметить, что решение столь сложной и многоаспектной задачи невозможно без надлежащего ресурсного обеспечения. Для качественного осуществления любой деятельности в любой сфере, достижения в ней значимых результатов требуются значительные по объему и разнообразные по видам ресурсы. Анализ ресурсного обеспечения отечественной системы образования подводит к выводу об ограниченности и недостаточности практически всех видов ресурсов, которые имеются у российских общеобразовательных учреждений (ОУ).

Анализ ресурсного обеспечения отечественной системы образования подводит к выводу об ограниченности и недостаточности практически всех видов ресурсов, которые имеются у российских общеобразовательных учреждений

В большинстве школ, гимназий и лицеев страны отмечается недостаточное или несовременное материально-техническое обеспечение. Педагогам и администрации часто не хватает временных и информационных ресурсов для выполнения своих функций (перегрузка педагогов, избыточная отчетность школы перед вышестоящими организациями, взаимодействие с контрагентами и др.). Во многих ОУ ощущается существенный недостаток организационных ресурсов управляющей подсистемы, что выражается в незначительном внимании администрации к работе учителей и снижении уровня их поддержки. Например, по данным исследования ИПО РАО «Социально-профессиональный портрет учителя» у многих директоров и завучей школ не хватает времени на работу с молодыми учителями, в том числе на посещение уроков и их анализ (И. И. Соколова и др., 2007–2009).

В дополнение к обозначенным дефицитам, с 2009 года в российских ОУ вновь стал ощущаться недостаток финансовых ресурсов, которые начали поступать в них после 2005 года. Например, расходы на финансирование ПНП «Образование» в 2009 году сокращены вдвое (О. Н. Смолин, 2008). Именно в последние пять лет росли расходы на социальные нужды в бюджетах всех уровней. Это является тревожным симптомом, особенно в сравнении с общемировыми тенденциями. Согласно данным отчета ОЭСР за 2008 год «Взгляд на образование» существующее положение в мировой экономике «обязательно потребует, чтобы нынешний уровень расходов был сохранён или увеличен и чтобы эффективность затрат на образование была повышена». В докладе также отмечается, что в странах-членах ОЭСР в последние годы «отмечалось существенное увеличение расходов» на образование, при этом общая сумма расходов на образование за последнее десятилетие выросла во всех странах. Другое свидетельство «усилий, прилагаемых правительствами, состоит в том, что с 1995 по 2005 год доля государственных расходов в общей сумме государственных расходов увеличилась более чем на один процент — с 11,9% до 13,2%» («Взгляд на образование 2008 : показатели ОЭСР»).

В сложившихся условиях особое внимание руководителей может и должно быть обращено к кадровому потенциалу своих ОУ. Именно кадровый потенциал остаётся единственным неиссякаемым ресурсом, который есть у каждой школы, гимназии или лицея, или (при наличии неблагоприятных базовых характеристик педагогического коллектива) тем ресурсом, который теоретически можно развивать бесконечно.

В российском образовательном сообществе до настоящего времени господствует представление о том, что «ориентиром» в оценке качества образования в школе являются лучшие педагогические практики учителей там работающих. Традиционные или инновационные практики лучших учителей широко представляются вне ОУ и популяризируются. Однако ведущие мировые специалисты в сфере управления образования обозначают другую позицию (М. Барбер, М. Муршед, 2008). Они утверждают, что качество образования в школе не может быть выше качества работающих в ней учителей. В связи с этим в процессе управления ОУ необходимо уделять равное внимание как расширенному представлению лучшего педагогического опыта, так и повышению результативности работы «отстающих» учителей.

В этой связи мы можем сформулировать главную задачу администрации ОУ — всемерно и разнопланово влиять на улучшение педагогических практик всех учителей для достижения ими более высоких результатов. Администрация не должна испытывать иллюзий относительно реального качества педагогического коллектива своего ОУ, нужно представлять объективную ситуацию и, исходя из этого, осознавать необходимость и работать со всеми учителями. Основой такой работы может стать системная кадровая политика ОУ.

Высказанные выше предположения основываются также на результатах проводимых в последние годы международных исследований и на идеях, высказываемых на представительных форумах различного уровня, о том, что человеческий капитал в современном мире становится основным ресурсом развития любой страны, фактором, обеспечивающим её стабильность и устойчивое развитие.

Для создания условий, при которых кадровый потенциал ОУ будет эффективно использоваться и успешно развиваться для достижения ведущих целей образования, необходима комплексная кадровая политика на уровне каждого учреждения. Обоснованность кадровой политики может быть достигнута за счет определения необходимых научных оснований и при её согласовании с тенденциями развития российской и международной практики управления общеобразовательными учреждениями.

Рассматривая вопрос о научных основаниях кадровой политики современной школы, следует обратиться как к классическим, так и личностно-ориентированным теориям управления и адекватным им управленческим технологиям и приёмам.

При проектировании оснований кадровой политики общеобразовательного учреждения в качестве базы, безусловно, могут быть взяты ключевые положения «классических» теорий управления (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др.): знания о функциях управления, о стадиях управленческого цикла и много другое. Из ставших классическими теорий управления современными школьными администраторами могут быть взяты и очень актуальные принципы, которыми можно руководствоваться в своей работе. Так, например, Г. Эмерсон отмечал отсутствие прямой зависимости между напряжённостью труда и его эффективностью. Напротив, по его мнению, эффективным может считаться только тот труд, результат которого достигается при минимальных усилиях со стороны работника. Приведённый пример свидетельствует о том, что применение на практике идей «классиков» управленческой науки может стать условием успешной работы руководителя современной школы. Как нам представляется, это очень актуально сегодня, когда как никогда ранее многочисленны примеры титанических усилий, предпринимаемых учителем или школьным администратором, для получения ничтожно малого результата и краткосрочного эффекта.

Ученые, стоявшие у истоков личностно-ориентированных теорий управления (Э. Мэйо, М. П. Фоллетт, Ч. Барнард и др.), и их последователи также предложили современным школьным руководителям много интересных и продуктивных идей для использования в практике. Уделяя в своих исследованиях внимание не столько управлению производственными процессами, сколько изучению принципов управления работниками, эти ученые изменили не только объект, но и сам характер управления. Именно на основе идей личностно-ориентированных теорий позднее появились и распространились в практике управления предприятиями и организациями всех отраслей экономики такие средства организации труда, как «паритетное управление», «гуманизация труда», «групповые решения» и другие.

Нам представляется важным в контексте рассматриваемого вопроса остановиться на некоторых идеях личностно-ориентированных теорий управления, которые наиболее востребованы в школьной управленческой практике.

Среди них — принцип «совместной власти» администрации и персонала, который в момент своего появления рассматривался как противоположность «единоличной власти», существовавшей на производствах до 1930-х годов. Сейчас почти невозможно найти школу, в которой не проходили бы интересные и продуктивные заседания педагогических советов, в которых не работали бы творческие группы учителей или не реализовывались на практике принципы государственно-общественного управления образованием, в том числе с участием представителей педагогического коллектива.

Концепция социальных конфликтов исходит из того, что между работниками организации непрерывно возникают конфронтации и союзы на основе имеющихся желаний людей, связанных друг с другом различными отношениями. Учет положений этой особенности позволяет руководству ОУ

находить правильные решения: делегировать полномочия сотрудникам и распределять между ними ответственность за порученную работу. Учет этой особенности педагогических коллективов способствует определению эффективных путей и средств реализации планов работы ОУ.

В рамках рассматриваемого вопроса особого упоминания заслуживает концепция принятия власти, выдвинутая Ч. Барнардом. Согласно идее Ч. Барнарда, индивидуумы, обладающие свободой воли, имеют право решать, следовать им указаниям руководителя или нет. Учет этой концепции руководителем ОУ чрезвычайно важен в современной ситуации в сфере образования. Во многом это обусловлено фиксируемой некоторыми исследователями тенденцией к росту индивидуализации и эгоизма в учительской среде, особенно в странах Западной Европы и Северной Америки: «Те, кто выбрали сегодня профессию учителя, являются индивидуалистами и не желают быть руководимыми» (Д. Олькерс, 2000). В этой ситуации на современном этапе развития системы образования в контексте происходящих изменений представляется целесообразным использовать при организации работы персонала ОУ систему «ссылок и указателей». Использование такой системы не означает отказа от регламентации работы педагогов со стороны администрации, она призвана диверсифицировать возможности управления. Использование такой схемы при управлении персоналом призвано мягко обозначать, и всячески поддерживать (стимулировать) желаемый для ОУ тип поведения работника, и игнорировать его нежелательные действия (проявления), а иногда и создавать условия для невозможности их проявления.

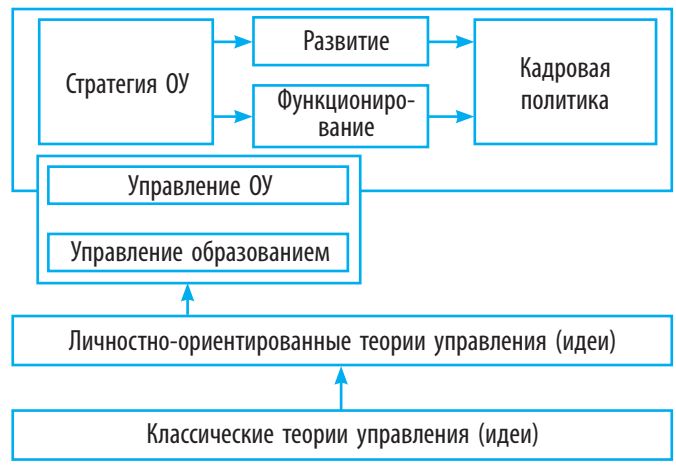
Выбор администрацией ОУ рассмотренной комбинации классических и личностно-ориентированных теорий в качестве базовых теоретических оснований для разработки и осуществления кадровой политики согласуется с современной парадигмой цивилизации, согласно которой человек является основным ресурсом организации и общества. Использование представленного нами сочетания научных оснований при организации школьной системы управления персоналом обеспечивает реализацию системного и ситуационного подходов и эффективное управление персоналом общеобразовательного учреждения. На этой основе мы можем утверждать, что развитие человеческого потенциала является приоритетной задачей руководства каждого ОУ.

Это особенно актуально в настоящее время, когда столь многочисленны утверждения в печати и выступлениях ученых и практиков управления образования о том, что количество вакансий в общеобразовательных учреждениях превышает число кандидатов, а проведение отбора в принципе невозможно, и практически любой кандидат должен приниматься на работу в школу.

Задачей школьных руководителей должно стать создание современной практики управления персоналом — педагогическим коллективом школы — во всех её составляющих, чтобы работа в общеобразовательном учреждении стала привлекательной и престижной. В этом случае будет решаться не только ключевая задача — повышение качества образования, но и, возможно, будут создаваться прецеденты конкурсного отбора кандидатов в учителя, которые для многих ученых и практиков в системе образования сегодня представляются утопией.

Как нам представляется, в работе по обеспечению качества общего образования огромную роль может сыграть использование в практике управления ОУ универсальной модели *TQM (Total Quality Management)* — всеобщее управление качеством. Принципы, положенные в основу данной модели, имеют не только упомянутый универсальный характер, но глубокие философские основания и позитивный потенциал. Данная модель управления качеством уже на протяжении почти 60 лет широко и эффективно применяется в компаниях, производящих разнообразную продукцию и услуги в разных странах и во всех отраслях экономики. Последние 10 лет эта модель вошла в практику управления некоторых учреждений общего образования Российской Федерации и принесла им существенные результаты. Это такие учреждения, как ГОУ СОШ №619, гимназии №92 и №470 Санкт-Петербурга, НОУ «Школа имени А. М. Горчакова» (Санкт-Петербург) и некоторые другие.

Среди составляющих критериев модели *TQM* имеются два, содержание которых непосредственно предопределяет возможность её использования для проектирования и осуществления на практике кадровой политики ОУ. Это критерии «Персонал» и «Удовлетворённость персонала».



■ **Схема 1.** Теоретические основания кадровой политики ОУ

На основании представленных нами теоретических оснований администрация ОУ может разрабатывать кадровую политику. Кадровая политика общеобразовательного учреждения — это система управленческих решений, создающая и поддерживающая условия для формирования, становления и развития персонала учреждения в целях достижения высокого качества образования через обеспечение качественной работы педагогов (качественного преподавания).

Кадровую политику ОУ целесообразно оформить как специальный внутришкольный документ, который включал бы в себя некую декларативную часть, провозглашающую принципы работы в области управления персоналом, и содержал разноплановую информацию о кадровом обеспечении школы, являясь систематизирующим инструментом. Использование данного документа в деятельности школьной администрации призвано повысить эффективность управления персоналом ОУ через определение и объявление принципов управления работниками в организации, а также создание системы сбора и анализа информации о кадровом обеспечении. Кадровая политика ОУ создаётся по инициативе администрации и силами самой администрации. Со временем изначальная версия документа может и должна изменяться, предвосхищая и/или отражая изменения практики управления персоналом. Например, в неё могут включаться выдержки из новых программ развития школы, могут добавляться программы стимулирования персонала или программы повышения квалификации педагогов и др.

В качестве основных сфер кадровой политики ОУ мы предлагаем рассматривать пять взаимосвязанных областей:

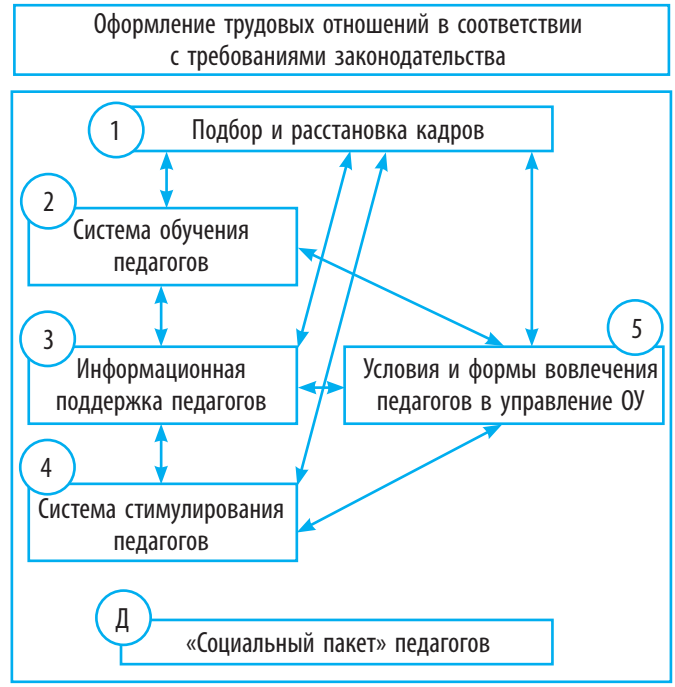
- подбор и расстановка кадров;
- система обучения педагогов;
- информационная поддержка педагогов;
- система стимулирования педагогов;
- условия и формы вовлечения педагогов в управление ОУ.

Дополнительной областью кадровой политики является деятельность ОУ по предоставлению педагогам базовых и «бонусных» социальных гарантий, названная нами «социальный пакет» педагогов.

При этом важно отметить, что кадровая политика ОУ базируется на действующих требованиях федерального законодательства и воплощается на практике в полном соответствии с ними.

Область 1. Подбор и расстановка кадров

Данная область кадровой политики определяет предпочтения, оказываемые ОУ кандидатам при приёме их на работу, а также основные принципы организации работы уже принятых сотрудников. К этой области также можно отнести прогнозирование администрацией потребностей учреждения в педагогических кадрах на перспективу и составление перспективного плана по привлечению специалистов в ОУ.



■ **Схема 2.** Области кадровой политики ОУ

Обсуждение и формулировка этих базовых принципов кадровой политики целесообразны коллективно всеми членами администрации ОУ, а их принятие необходимо на основе общего консенсуса участников обсуждения. Это условие представляется важным, так как при продуманной организации подготовительной работы можно снизить время на процедуры собеседования с кандидатами и согласование мнений членов управленческой команды в отношении оценки возможностей их принятия на работу.

Среди основных характеристик, на которые распространяются правила данной области, выделим:

- образовательный ценз, опыт работы и гендерные характеристики кандидата;
- квалификация кандидата;
- условия оформления кандидата на работу;
- некоторые личные характеристики кандидата, согласованные и предопределяющие принятие им принципов корпоративной культуры, сложившейся в ОУ.

Рассматривая вопрос об образовательном цензе и опыте работы, следует учесть, что в различных ОУ изначально имеются разные критерии оценки кандидата по этим показателям. Например, для «статусных» учреждений может быть актуальным привлечение специалистов, имеющих исключительно высшее педагогическое образование и некоторый

опыт работы по специальности, или преподавателей из ВУЗов для преподавания курсов в профильных классах. В общеобразовательных школах более вероятен приём на работу молодых учителей и учителей, не имеющих профессионального педагогического образования, что связано с необходимостью решения общей проблемы дефицита кадров. Как показывает практика, приём на работу учителей-мужчин является предпочтительным для большинства ОУ.

Как одно из направлений работы администрации в данной области может рассматриваться привлечение в ОУ собственных выпускников, окончивших обучение в средних или высших учебных заведениях. В практике работы школ разных регионов имеются многочисленные примеры подобной активности:

- ГОУ СОШ №89, г. Санкт-Петербург — 30 человек (2009);
- МОУ СОШ №3, г. Кингисепп Ленинградской области — 19 человек (2008);
- ГОУ СОШ №255, г. Санкт-Петербург — 15 человек (2009);
- МОУ СОШ №21, г. Череповец Вологодской области — 10 человек (2009);
- МОУ СОШ №12, г. Трехгорный Челябинской области — 9 человек (2009);
- МОУ ООШ №10, г. Энгельс Саратовской области — 5 человек (2008).

Подобная практика может способствовать снижению остроты проблем адаптации в школе молодого специалиста и принятия им сложившейся в учреждении корпоративной культуры. Отдельным направлением в работе с молодыми специалистами в школе, лицее или гимназии может являться создание системы наставничества опытных педагогов над молодыми, которая во многих ОУ зарекомендовала себя как эффективная.

Для некоторых общеобразовательных учреждений значимо привлечение на работу педагогов, имеющих первую или высшую квалификационные категории, что является одним из средств поддержания имиджа. Наличие этого требования к кандидатам, скорее всего, будет обеспечивать повышение качества преподавания в ОУ, так как наличие подобного, пусть отчасти и формального, отличия есть свидетельством опытности кандидата и его общей успешности в предшествующей профессиональной деятельности.

В процессе приёма учителя на работу в ОУ возможно использование специальных методик изучения профессиональных и личностных качеств кандидата. С их помощью администрация учреждения может получить больше информации о будущем учителе и принять решение с большей степенью обоснованности. Упомянутые методики достаточно разнообразны, широко представлены в литературе по управлению персоналом и не трудоемки для использования в работе школьных администраторов.

Как составляющая первой области кадровой политики ОУ рассматривается определение условий, на которых работник принимается на работу. В общеобразовательных учреждениях основой для вступления с работником в трудовые отношения является заключение трудового договора. Однако администрация ОУ может заключать с некоторыми работниками (например с педагогами дополнительного образования, учителями, привлекаемыми для ведения элективных курсов в профильной школе) договоры гражданско-правового характера, привлекая их для выполнения конкретного объёма работы на ограниченный период времени за заранее определённую плату.

В контексте рассмотрения вопроса о приёме и расстановке кадров в ОУ значимым критерием является соотношение сотрудников, работающих на постоянной основе, к доле привлечённых педагогов-совместителей (в целом или на отдельных видах работы). Ответ на этот вопрос формулируется, исходя из имеющихся у ОУ стратегии развития и частных задач. Анализ практики управления персоналом в ОУ демонстрирует, что в большинстве случаев предпочтение отдаётся сотрудникам, работающим в учреждении на постоянной основе. Это связано с тем, что при организации работы штатного сотрудника администрация имеет возможность более свободно решать вопросы, связанные с организацией его рабочего графика и привлечением его к выполнению дополнительной работы.

Отдельным аспектом, регулируемым посредством определения принципов кадровой политики, является вопрос об испытательном сроке для принимаемого на работу специалиста. Действующий Трудовой кодекс Российской Федерации позволяет принимать на работу новых педагогических работников с испытательным сроком продолжительностью до 3 месяцев. При этом руководителю следует помнить, что «испытательный срок — это проверка соответствия сотрудника поручаемой работе, которая устанавливается по соглашению сторон и обязательно указывается в трудовом договоре» (ст. 70 ТК РФ). В связи с этим администрация ОУ может заранее определить обязательность прохождения испытательного срока (установив его продолжительность) всеми принимаемыми на работу сотрудниками. Согласованным решением администрации ОУ также могут определяться процедуры изучения особенностей профессиональной деятельности принятого на работу педагога в период прохождения им испытательного срока.

Рассмотренные характеристики принимаемых на работу кандидатов призваны развивать существующий в учреждении кадровый потенциал с целью

добиться решения ключевой задачи — обеспечения высокого качества образования учащихся.

Наряду с определёнными и рассмотренными выше характеристиками, которым целесообразно следовать при приёме на работу кандидата, руководству ОУ целесообразно сформулировать некоторые принципы, определяющие условия работы принимаемого сотрудника.

Рассмотрим вопросы, связанные с расстановкой кадров. Среди них ключевым должен являться вопрос обоснованности учебной нагрузки педагогов, который можно урегулировать через определение её желаемого верхнего лимита (например, 20 часов/неделю). Это важно с точки зрения предотвращения профессионального выгорания педагогов и для создания условий для эффективной работы учителей с учащимися.

Особо следует отметить, что определённую роль при приёме на работу играет оценка руководителем при собеседовании с кандидатом некоторых его личных характеристик. Это представляется очень важным ввиду того, что эти личные особенности в значительной степени предопределяют принятие кандидатом сложившейся в ОУ культуры и системы отношений. В условиях, при которых работа учителя проходит в тесном взаимодействии с другими людьми, особенности личности кандидата приобретают большое значение и во многом предопределяют её качество и результативность.

При приёме учителя на работу в ОУ и определении его учебной нагрузки также важно обозначить условия его обучения (повышения квалификации), познакомить с основами школьной системы стимулирования и формами вовлечения педагогов в процессы совершенствования работы школы, гимназии или лицея. Все эти составляющие регулируются другими сферами кадровой политики ОУ и будут рассмотрены нами далее.

Область 2. Система обучения педагогов

Условия обучения и повышения квалификации российских учителей, предлагаемые ВУЗами и организациями последипломного педагогического образования, разнообразны. Существовавшая в СССР система повышения квалификации учителей в целом сохранилась, претерпев некоторые трансформации. Для организации обучения персонала ОУ в настоящее время возможно использование диверсифицированной системы повышения квалификации педагогических работников, которая имеется в большинстве российских регионов. На наш взгляд, диверсифицированная система включает в себя следующие возможности:

- участие педагогов в образовательных программах региональных институтов развития образования, районных (муниципальных) научно-методических центров и региональных центров оценки качества образования;
- обучение учителей с использованием возможностей альтернативных учебных центров, имеющихся в регионе или на базе региональных ВУЗов;
- внутришкольное обучение педагогов по образовательным программам, выбранным администрацией или созданным в соответствии с её запросом и актуальным для ОУ (программы могут реализовываться сотрудниками школы или привлечёнными специалистами).

Приведём пример организации внутришкольного обучения педагогов в одной из школ Санкт-Петербурга:

- 2005/06 учебный год — программа «Методологические проблемы школьного образования» (курсы для учителей проводились с привлечением преподавателей СПб Академии последипломного педагогического образования);
- 2009/10 учебный год — программа «Профессионально-личностный рост педагога» (курсы для учителей, проводимые школьным педагогом-психологом).

Дополнительным элементом системы обучения педагогов ОУ является их возможность обучения в ВУЗах «без отрыва от производства» с целью получения основного высшего образования или второго высшего образования, обучение в магистратуре или аспирантуре. Очень интересным и перспективным является практика, сложившаяся во многих ОУ страны, при которой педагогам-аспирантам предоставляется возможность апробации положений их исследований на базе своих образовательных учреждений путём активного экспериментирования в ученической и учительской среде. Участие педагогов в данных формах обучения организуется в соответствии с действующим федеральным законодательством.

Как специфический, но очень важный элемент системы обучения можно рассматривать самообразование педагогов. В этом контексте необходимо отметить значимость его поддержки со стороны администрации ОУ. Поддержка может быть многопланова; она выражается в обновлении и пополнении фондов школьной библиотеки научной и методической педагогической литературой, организации подписки на периодические издания (газеты и журналы педагогической направленности) и других формах.

Самообразование педагогов также является составной частью их подготовки к аттестации на квалификационные категории. Для поддержки педагогов руководство ОУ может разработать и реализовывать специальную программу для аттестующихся учителей. Эта программа может включать:

- мониторинг периодов аттестации педагогов со стороны уполномоченного члена администрации (методической службы — при её

наличии в ОУ) или аттестационной комиссии и необходимую информационную поддержку;
- сопровождение аттестующихся педагогов со стороны тех же субъектов процесса управления — консультации, помощь в подготовке аттестационных портфолио, подготовка открытых мероприятий, предоставление отзывов о работе и др.

В качестве средства повышения квалификации также может рассматриваться существующая во многих ОУ практика публичного представления и распространения опыта работы педагогов. Эта работа специально организуется администрацией учреждения; её элементами могут стать:
- семинары, организуемые на базе ОУ, для различных категорий педагогических и управленческих работников, на которых педагогам может предоставляться возможность выступить с докладами и сообщениями, показать открытые уроки или внеклассные мероприятия;
- семинары и конференции различного уровня, проводимые в районе или регионе, на которых могут быть представлены наработки учителей ОУ;
- публикации статей педагогов в специализированных изданиях и сборниках, публикации тезисов для конференций;
- публикации разработок педагогов на федеральных и региональных образовательных сайтах и порталах в Internet, а также размещение материалов, представляющих опыт учителей на сайте ОУ.

В большинстве случаев информация о планах проведения семинаров и конференций, возможность выхода на редакции издательств и руководство научно-исследовательских организаций не имеется у учителя, но есть у администрации ОУ. Именно администрация может инициировать изменение структуры школьного сайта в Internet для представления на нём разработок учителей. По указанным причинам координация работы по обобщению и представлению опыта работы педагогов может и должна быть взята на себя именно руководством школы.

Для характеристики возможностей представления опыта работы учителей на школьных сайтах в Internet можно привести данные СПб РЦОКО и ИТ по мониторингу сайтов ОУ Санкт-Петербурга. В ходе исследования установлено, что незначительное количество сайтов школ, гимназий и лицеев региона содержит даже саму информацию о педагогическом коллективе, и эта информация во многом формальна. Лишь на некоторых сайтах подробнее представлены педагоги, имеющие существенные профессиональные достижения (победы в конкурсах, гранты и пр.). Школы практически не используют сайты как средство представления учителей «словами их учеников, бывших и нынешних, и родителей». Очень незначительное число сайтов представляют учителя как личность, его ценности, увлечения, вкусы, и на них практически отсутствует «прямая речь» педагога. Единицы сайтов содержат обращения директоров ОУ к посетителям, и почти нет сайтов, где «звучало» бы слово учителя (З. Ю. Смирнова, Ю. В. Ээльмаа, 2008). Безусловно, представление педагогов на сайте ОУ — трудоёмкая и деликатная работа. Однако, как отмечают специалисты, эта работа очень важна: во-первых, для популяризации педагогов, во-вторых, как шаг к открытости системы, а в-третьих, как демонстрация её общей гуманности, направленности на человеческую личность.

Выделение в структуре кадровой политики области, связанной с обучением работников, свидетельствует о готовности ОУ серьёзно заниматься этим вопросом. На этом основании можно утверждать, что такая школа, гимназия или лицей развивается согласно одному из современных направлений организационной теории и претендует на позиционирование как «самообучающейся организации» (Г. Бэтсон, Дж. Гарднер, Г. Липпит, Д. Шон, К. Арджирис). Эта современность — залог успешного развития учреждения и средство достижения нового качества организации. Следование ОУ этим принципам на практике соответствует ключевым положениям теории самообучающейся организации, которая начала оформляться совсем недавно — во второй половине 1980-х – начале 1990-х годов — и является очень перспективной. Как отмечают специалисты, «все организации в той или иной мере являются обучающимися, а школа по определению должна быть таковой, потому что обучение составляет саму суть её деятельности» (М. Йохансон и Й. Йенсон, 2009).

Область 3. Система информационной поддержки педагогов

Для эффективного выполнения функциональных обязанностей и для квалифицированного представления ОУ педагогу необходимо иметь информацию о деятельности учреждения и работе коллег. Эта информация должна быть полной, достоверной, качественной и своевременно доводиться администрацией до сведения работников. В практике управления общеобразовательными учреждениями можно выделить несколько форм и каналов информирования сотрудников:
- общие совещания и собрания (заседания педагогических советов, заседания методических объединений (кафедр) и др.);
- индивидуальные собеседования педагогов с членами администрации, проводимые, как правило, в начале и конце каждого учебного года;

- работа специалистов методической службы учреждения с педагогами (индивидуальные встречи, совещания рабочих групп и др.);
- печатные информационные материалы (брошюры, буклеты, справочники, информационные листки, школьная газета и др.).

Разнообразие форм и каналов информирования педагогов не является самоцелью работы администрации ОУ. Имеется объективная необходимость разнообразить формы и средства оповещения работников для обеспечения надёжности информирования. Впрочем, иногда в ОУ ощущается избыточность информации, что делает невозможным её обработку и практическое использование учителями.

Система информационного обеспечения ОУ не может строиться только на хорошо отлаженном информировании работников, необходимо создание механизмов обратной связи с сотрудниками. Опросы и анкетирования являются значимым элементом кадровой политики ОУ, обеспечивающим обратную связь относительно эффективности управленческих влияний на сотрудников. Результаты, получаемые по итогам изучения мнения работников, могут стать предметом управленческого анализа. В этом случае сигналы, полученные по системе «обратной связи», становятся импульсом для принятия новых управленческих решений.

Для создания администрацией системы «обратной связи» в ОУ целесообразно использование существующих и хорошо зарекомендовавших алгоритмов, в частности универсальной модели *TQM (Total Quality Management)* — Всеобщее управление качеством. В критерии «Удовлетворённость персонала» (критерий 7) указанной модели содержится подробный и достаточный перечень вопросов, которые могут использоваться для проведения исследований в педагогическом коллективе и совершенствования на этой основе управленческой практики. Модель *TQM* определяет две группы возможных областей изучения мнения сотрудников:

- факторы мотивации сотрудников к работе;
- уровень удовлетворённости работников различными аспектами работы.

К этому небольшому перечню можно добавить ещё один значимый аспект — изучение отношения сотрудников к планируемым в общеобразовательном учреждении изменениям.

В качестве факторов мотивации, влияние которых на работников подлежит изучению в рамках самооценки организаций по критериям модели *TQM*, рассматриваются:

- определённость функциональных обязанностей;
- равные возможности;
- возможность участия в управлении организацией;
- поддержка инициатив администрацией;
- возможность учиться и совершенствоваться;
- признание успехов и достижений;
- стабильность принятых правил.

В рассматриваемой универсальной модели управления качеством объектов изучения становятся также некоторые показатели удовлетворённости сотрудников работой в организации, а именно:

- условия найма;
- бытовые условия;
- материально-техническая база организации;
- условия и безопасность труда;
- оплата;
- гарантии занятости;
- отношения в коллективе;
- доступность информации;
- отзывчивость сотрудников на инициативы коллег;
- роль организации в обществе.

Особенностью опросов и анкетирования учителей в ОУ можно отметить то, что они являются средством включения педагогов в процесс управления учреждением. Они также служат средством мониторинга состояния управляемой подсистемы как необходимого условия повышения эффективности управления. Именно в этом контексте администрация учреждения должна организовывать мониторинговые исследования для определения состояния и динамики педагогического коллектива. Учитывая специфику работы учреждений системы общего образования и её цикличность, опросы и анкетирования работников целесообразно проводить с определённой периодичностью, например, два–три раза в течение учебного года по различным актуальным для ОУ вопросам. Определение тематики опросов и их периодичности является предметом, который также обозначается в данной области кадровой политикой ОУ.

Область 4. Система стимулирования педагогов

Составной и очень значимой частью кадровой политики ОУ является система поощрения и стимулирования работников. В настоящее время учёными и практиками ведётся активный поиск новых критериев оценки труда педагогических работников, многие учреждения образования предпринимают попытки создать собственные системы стимулирования педагогов.

С теоретической точки зрения, модель такой системы выглядит просто: необходимо определить критерии оценки результатов труда и обеспечить оптимальное сочетание внутренней и внешней оценок для получения объективного представления о результатах, создать систему их мониторинга и обеспечить саму систему стимулирования надлежащими ресурсами. На практике ситуация в ОУ существенно отличается от теоретической модели, проводимые опыты и «пилотные» проекты

не приносят ощутимых результатов ни конкретному учителю, ни системе образования в целом.

В реальных секторах экономики основой для поощрения работников являются не только сами результаты их труда, но и отзывы потребителей о качестве произведённых товаров и услуг. Именно эта система составляет основу и является ведущим критерием для оценки работы сотрудников и признания её эффективности. В системе образования и отдельных ОУ это требование не выполняется. Наряду с этим «упущением» в образовательной системе, как уже отмечалось ранее, наблюдается дефицит ресурсов, в том числе и тех, которые могли бы быть направлены на поощрение работников. Отсутствие независимой оценки работы ОУ и отдельных работников не позволяет надеяться на получение ресурсов извне системы, так как существующая непрозрачность не позволяет потенциальным «донорам» определить, как будут использоваться вложенные ими средства, и принять решение о выделении средств.

Подобная ситуация существенно ограничивает возможности отдельных российских школ в конструировании и внедрении новых систем стимулирования работников. Она же предопределяет зависимость ОУ в этой области от федеральных и региональных экспериментов. По сути, школьная система стимулирования не претерпела принципиальных изменений на протяжении многих десятилетий и состоит из таких составляющих, как материальное стимулирование и моральное поощрение.

Материальное стимулирование:

- премирование;
- возможность дополнительного заработка в рамках системы дополнительного образования детей;
- «бонусное поощрение»;
- возможность представления опыта на конкурсах педагогических достижений, в частности в рамках ПНП «Образование».

Моральное поощрение:

- благодарности и грамоты администрации ОУ;
- представление на награждение грамотами органов управления образованием;
- выдвижение на награждение отраслевыми и государственными наградами;
- возможность представления опыта на конкурсах педагогических достижений.

В рамках раскрытия данной составляющей кадровой политики ОУ остановимся на вопросах морального стимулирования педагогов и организации их участия в конкурсах педагогических достижений.

Одним из элементов кадровой политики ОУ может стать перспективный план поощрения учителей, разработанный администрацией на 3–5-тилетний период. Подобный план определяет последовательность представления администрацией педагогов к грамотам органов управления образования различного уровня, к отраслевым и государственным наградам. Данный план основывается на формальных характеристиках учителя (образование, стаж работы, длительность работы в ОУ и др.), его основных профессиональных результатах (результаты учащихся, публикации, участие в профессиональных конкурсах и др.) и собственно на планах администрации по представлению опыта педагога внутри учреждения и вне его. Целенаправленная реализация такого плана в ОУ способствует расширению спектра и качества представления работы учителей в районе и городе, стимулирует их самих и их коллег к новым достижениям, а также обеспечивает увеличение общего количества награждённых педагогов.

Представление опыта работы педагогов через участие в конкурсах педагогического мастерства также является важной составляющей работы администрации с учителями. Как начальный этап работы в данном направлении можно рассматривать организацию школьного тура конкурса педагогических достижений. Разработка положения о конкурсе организуется администрацией ОУ при широком партнёрстве с методическими объединениями (кафедрами). В дальнейшем положение утверждается педагогическим советом. Конкурсные процедуры могут предусматривать различные форматы представления достижений педагогов. Это могут быть недели педагогического мастерства, опросы педагогов и/или учащихся, ведение учителями индивидуальных портфолио и их презентация в общеобразовательном учреждении и другие формы.

Администрация может создать в ОУ систему организационной, технической и материальной поддержки для педагогов, которые изъявляют желание (или рекомендованы) для участия в районных или городских конкурсах педагогических достижений. Организационная поддержка может быть выражена через изменение графика рабочего времени учителя в период его подготовки к конкурсу. Техническая поддержка учителю может заключаться в предоставлении школьной компьютерной, проекционной, видео- и иной техники, имеющейся в школе и необходимой для подготовки конкурсных материалов (презентации, видеоролики, оформление выступления и др.). Материальная поддержка учителя заключается как в приобретении школой материалов, необходимых педагогу для конкурса, так и в поощрении его по итогам участия в конкурсе.

Область 5. Вовлечение педагогов в процесс управления ОУ

Пятая область кадровой политики ОУ занимает несколько обособленное место среди остальных. Однако она является чрезвычайно важной, потому что наличие разнообразных форм и условий

вовлечения работников в процесс управления ОУ есть, с одной стороны, свидетельством зрелости управляющей подсистемы учреждения, с другой — является дополнительным ресурсом её развития и повышения эффективности.

Основными формами, с помощью которых может происходить и происходит включение педагогических работников в процесс управления ОУ, являются следующие:

- участие учителей в формировании и развитии корпоративной культуры учреждения;
- делегирование сотрудникам полномочий при подготовке «событий» школьной жизни;
- работа педагогов во временных творческих группах;
- включение педагогов в процесс самооценки учреждения по критериям модели *TQM* (*Total Quality Management*) — Всеобщее управление качеством — или с помощью иных форм, адаптированных для системы образования;
- выстраивание «горизонтальной карьеры» учителя внутри ОУ;
- включение учителей в состав «резерва» на занятие руководящих должностей и направление их на обучение.

Самой популярной формой включения учителей в управление ОУ в современной школьной управленческой практике является принцип «делегирования полномочий и ответственности» от администрации отдельным учителям или их группам. К сожалению, в большинстве случаев такая практика носит эпизодический и фрагментарный характер и чаще обусловлена необходимостью подготовки некоторых «событий» школьной жизни, которые по ряду причин не могут быть подготовлены при непосредственном участии школьных управленцев. В этом случае они охотно делятся «полномочиями» со своими учителями, в реальности не предоставляя таковых. Однако даже такая практика является важной и может служить формированию у учителей чувства сопричастности к общему делу, к работе школы, гимназии или лицея. С её помощью многие учителя совершенствуют свои организаторские навыки, открывая и реализуя имеющийся у них потенциал.

В рамках претворения в практике управления ОУ принципа «делегирования полномочий» работникам представляется целесообразным определить и обозначить для всех участников процесса, в чём непосредственно заключаются эти полномочия. При этом необходимо, чтобы всем сторонам была заранее известна и степень их ответственности.

При системном подходе к работе по включению учителей в управление ОУ должны быть изначально определены области, в которых подобное включение возможно и необходимо. Набор таких областей определяется каждым ОУ самостоятельно, исходя из сложившейся корпоративной культуры («уклада») учреждения, имеющихся ресурсов и приоритетов развития. Эти потенциальные сферы «управленческой» активности учителей должны быть известны не только членам администрации, они должны быть объявлены всему педагогическому коллективу, для того чтобы каждый участник этого процесса мог оценить свои возможности по включению в эту работу и отчётливо понимал в ней свою роль.

Участие учителей в самооценке ОУ по критериям *TQM (Total Quality Management)* — Всеобщее управление качеством — имеет две главные цели: получение объективной информации о состоянии школы и разработку системы прогнозируемых изменений, направленных на развитие и предупреждение негативных явлений в школьной образовательной среде. Основными объектами самооценки являются процессы (основной, обеспечивающий или вспомогательный, управленческий) и результаты образовательной деятельности школы. Повторение самооценки в рамках годичных циклов позволяет проводить сравнительный анализ состояния ОУ и определять эффективность работы в выбранных по итогам предыдущего цикла «областях для улучшения». Систематическое проведение самооценки ОУ группами с участием педагогов обеспечивает положительную динамику оценки деятельности учреждения и приводит к консолидации мнений членов педагогического коллектива о деятельности школы в целом. В этом случае самооценка становится не просто одним из механизмов управления ОУ, но и значимым условием его развития (Е. Г. Курцева, 2009).

На основе изучения опыта ОУ, использующих самооценку в практике своей работы, нами выделены общие требования к учителям, включаемым в группы по самооценке:

- личная заинтересованность в работе по самооценке и получении общего результата;
- хорошо развитые организаторские способности;
- склонность к аналитической работе;
- высокая коммуникативная культура.

При формировании группы администрации целесообразно учитывать несколько дополнительных аспектов:

- участие в работе группы членов администрации в равных долях с учителями;
- оптимальное соотношение в составе группы авторитетных и молодых работников;
- привлечение в состав группы педагога-психолога, что особенно важно на этапе разработки анкеты (листа интервью и др.).

С 1990-х годов российские педагоги и учёные стали часто использовать новый термин — «гори-

зонтальная карьера» учителя. Сначала он появился в литературе по управлению образованием как новой отрасли научного знания, зарождавшейся и формировавшейся в тот период в России. Понятие «горизонтальная карьера» учителя предусматривало, что рост уровня профессиональной компетентности специалиста происходит на его рабочем месте. При этом не происходит смены функциональных обязанностей и изменения должности у специалиста; она оставалась той же, в нашем случае — «учитель». Однако, оставаясь в этой должности, специалист, осуществляющий «горизонтальную карьеру», постоянно работает над совершенствованием качества собственной профессиональной деятельности. Направления такого совершенствования многообразны: разработка новых педагогических технологий, методик и приёмов обучения, создание новых учебных курсов и программ, учебников и учебно-методических комплексов по предметам, публикации в профессиональных журналах, участие в научных исследованиях кафедр педагогических университетов или написание научно-популярных статей, книг и научных монографий. Своеобразной «вершиной» горизонтальной карьеры учителя может стать проведение им самостоятельного научного исследования, подготовка и защита диссертации на соискание учёной степени.

Практически в каждом школьном коллективе есть один–два учителя, которые проявляют интерес и склонны к управленческой деятельности. В отношении таких педагогов администрация ОУ должна создавать все условия для раскрытия их возможностей и не только использовать их для совершенствования школьной практики (работа в творческих группах, подготовка общешкольных мероприятий и др.). Задачей руководства в этом случае является потребность в приложении усилий для того, чтобы такие учителя были включены в состав районного или городского «резерва» на занятие руководящих должностей в сфере образования. Именно в такой новой роли эти учителя смогут принести пользу всей образовательной системе.

Дополнительная область — «Социальный пакет» педагогов.

К этой области относятся вопросы, связанные с организацией работы общеобразовательного учреждения по предоставлению педагогам льгот и гарантий, установленных законодательством Российской Федерации (режим отпусков, льготная пенсия, годичный неоплачиваемый отпуск для педагогов и др.).

Также к этой области могут быть отнесены дополнительные социальные льготы, которые может предоставить само ОУ, исходя из имеющихся у него привлечённых ресурсов. Это могут быть специальные программы, направленные на сохранение и укрепление здоровья учителей (оборудование комнат отдыха, организация работы спортивных секций, приобретение абонементов для посещения бассейна и др.), поддержка творчества учителей (учительские танцевальные и хоровые коллективы и др.), предоставление дополнительных отпусков и отгулов и некоторые иные возможности. Как правило, решение вопросов, относящихся к этой области, обеспечивается администрацией школы, лицея или гимназии по согласованию или в тесном сотрудничестве с профсоюзным комитетом.

Для уточнения сущностных характеристик кадровой политики ОУ нами была изучена практика проектирования программ развития как ключевых внутришкольных стратегических документов учреждений образования. По нашему мнению, именно в них наиболее полно и достоверно представляются реалии существующего положения и просматривается картина на перспективу. Для анализа были взяты 71 действующая программа (период с 2005 по 2012 год) развития школ, гимназий и лицеев Санкт-Петербурга, что составляет около 10 % от общего числа ОУ города.

Проведённый нами анализ продемонстрировал, что практически все ОУ (около 95 %) включают в констатирующие части своих программ развития в различной степени подробности описания имеющихся кадровых ресурсов. По замыслу разработчиков программ развития, это является одним из важных оснований, с помощью которых учреждения предполагают реализовывать свои программы развития. Как правило, описание кадровых ресурсов ОУ включает статистические показатели и качественные характеристики педагогических коллективов, иногда содержит элементы самооценки данного вида ресурсов, например посредством SWOT-анализа. Некоторые учреждения представляют данные в динамике за период реализации предшествующей программы развития. К числу наиболее значимых и распространенных показателей и характеристик кадрового потенциала ОУ относятся:

- показатели стажа и квалификации и их изменения;
- информация об активности участия педагогов в профессиональных конкурсах и достигаемых ими результатах;
- сведения о награждении педагогов государственными и отраслевыми наградами;
- общая оценка профессионализма педагогического коллектива с обоснованием его влияния на качество образовательного процесса.

Анализ также позволил определить структурные элементы программ развития ОУ, используемые при их конструировании:

- проекты;
- целевые программы;
- подпрограммы;
- направления работы.

Изучение структуры программ развития ОУ позволило нам сделать ряд общих выводов:

- при проектировании программ развития для совершенствования кадровой политики наиболее часто используется такой структурный элемент, как проект;
- значительное число ОУ (55 %) рассматривают свои программы развития как средство развития имеющегося кадрового потенциала;
- велика доля программ развития ОУ (50 %), в которых не выделены специальные проекты (целевые программы, подпрограммы или направления работы) в области кадровой политики;
- такие направления развития ОУ, как совершенствование кадрового потенциала, формирование и внедрение кадровой политики школ, гимназий и лицеев, могут рассматриваться как «области для улучшения» в кратко- и среднесрочной перспективе.

Анализ содержания программ развития общеобразовательных учреждений Санкт-Петербурга позволяет нам высказать предположение, что ОУ, разрабатывающие и/или имеющие систему работы с кадрами, избирают одну или несколько приоритетных областей в ней для проектирования изменений. Это положение обусловлено различными факторами, природа и направленность действия которых требует отдельного изучения. Однако и полученные нами данные позволяют сделать несколько дополнительных частных выводов:

- в качестве ключевого направления совершенствования кадровой политики ОУ рассматривают обучение педагогов, которое воспринимается как ресурс обновления образования (100 % учреждений);
- обновление форм и методов стимулирования педагогов, создание условий для признания их работы является вторым по значимости направлением изменения кадровой политики ОУ (около 85 % учреждений);
- информационная поддержка педагогов, условия и формы их вовлечения в управление ОУ также находятся в сфере внимания школьных управленцев; в учреждениях ведётся достаточно активный поиск путей для повышения эффективности кадровой политики в указанных областях (примерно для 50 % учреждений);
- вопросы, связанные с подбором и расстановкой кадров, несмотря на их очевидную актуальность и значимость, не находятся среди приоритетов программ развития ОУ (менее 35 % учреждений); скорее всего, возможность изменений в этой области рассматривается школьными руководителями не в рамках стратегических документов, а через принятие ситуационных управленческих решений;
- обращает на себя внимание тот факт, что только несколько ОУ (10 % учреждений) определяют как перспективное направление своей работы в рамках реализации программ развития дополнительную область кадровой политики, сосредотачивая свои усилия на проектах, связанных с охраной здоровья педагогов; данные примеры могут рассматриваться как свидетельства социальной ответственности руководства данных учреждений и нуждаются во всемерной поддержке со стороны педагогической общественности и органов управления образованием всех уровней.

Все выводы, полученные нами при анализе программ развития общеобразовательных учреждений Санкт-Петербурга, свидетельствуют о понимании их руководством значимости работы по надлежащему кадровому обеспечению своих школ, гимназий и лицеев. В то же время в работе администраций ОУ имеются объективные и субъективные затруднения, связанные с выбором стратегии кадровой политики учреждений, определением форм и методов совершенствования работы с педагогами и по некоторым другим аспектам.

Поиск школьными управленцами и учёными путей преодоления имеющихся затруднений может способствовать не только развитию учреждений сферы образования, но и в целом стать залогом повышения качества образования школьников. Как нам представляется, в качестве перспективного направления работы в данной области целесообразно рассматривать изучение и применение принципов *TQM* для разработки и осуществления кадровой политики общеобразовательных учреждений.

Завершая рассмотрение вопроса о внутренней конфигурации кадровой политики общеобразовательного учреждения, следует остановиться на вопросе критериев эффективности такой политики, выстроенной на тех основаниях и по тем составляющим, которые уже были представлены. Следует отметить, что о возможном наборе критериев следует судить не столько по научным работам, сколько по опыту деятельности общеобразовательных учреждений, представленному в общем доступе. К числу имеющихся наработок можно отнести опыт МОУ СОШ №13 г. Североуральска Свердловской области, МОУ СОШ №42 г. Перми, МОУ СОШ №44 г. Оренбурга, ГОУ СОШ №164 г. Санкт-Петербурга, ГОУ СОШ №619 г. Санкт-Петербурга и некоторых других учреждений.

Возможный набор показателей, определяющих эффективность кадровой политики ОУ, в «первом приближении» может выглядеть следующим образом:

- качественные и количественные изменения в педагогическом коллективе (например: образовательный ценз, квалификация, награждение

государственными и отраслевыми наградами, результативность конкурсов, уровень переподготовки учителей и др.);
- показатели «текучести» педагогических кадров в учреждении с учётом причин произошедших перемещений;
- качественные показатели работы учителей по осуществлению образовательного процесса с учётом всего многообразия образовательных результатов, достигаемых учащимися;
- показатель благоприятности микроклимата и комфортности педагогов в учреждении, что способствует реализации всеми участниками образовательного процесса ведущих целей деятельности;
- уровень кооперации и сотрудничества между учителями, их готовность ко взаимной выручке и поддержке друг друга.

По нашему мнению, представленные материалы о критериях эффективности кадровой политики ОУ позволяют определить эту область как перспективную исследовательскую задачу.

Рассматриваемый нами вопрос о формировании и реализации кадровой политики ОУ обращает нас к двум важным аспектам, которые пока не были затронуты в представленном обзоре. Это вопросы о зависимости работы с кадрами в общеобразовательных учреждениях от процессов, протекающих внутри российской образовательной системы на её различных уровнях, и о влиянии на российские ОУ общемировых тенденций и процессов развития сферы образования.

Каждое из общеобразовательных учреждений является частью образовательных систем более высокого ранга (муниципальной, районной, городской или региональной). Процессы, протекающие в этих системах, оказывают существенное влияние на все сферы деятельности ОУ, в том числе и на положение с кадровой обеспеченностью учреждений. Необходимо рассмотреть некоторые из этих процессов и определить их эффекты для учреждений.

В опыте управления российскими образовательными системами, влияющими на кадровый потенциал школ, лицеев и гимназий, в последние 3–5 лет можно выделить две главных составляющие. Это реализуемые с 2006 года Приоритетный национальный проект «Образование» — ПНП «Образование» (все регионы России) — и Комплексный проект модернизации образования — КПМО (31 регион России).

Замысел и практика реализации ПНП «Образование» предусматривали некоторые меры поддержки учителей, ставя такую цель развития кадрового потенциала ОУ, как выявление лучшего педагогического опыта в регионах России и финансовая поддержка учителей, доплаты учителям, выполняющим функции классных руководителей и др. В первые три года реализации ПНП «Образование» удалось достичь определённых имиджевых результатов в отношении авторитета профессии учителя, пробудить интерес к творчеству у многих работающих педагогов. Однако уже в 2009 году эти конкурсы перестали финансироваться из федерального бюджета, и расходы по их проведению и поощрению победителей были переложены на региональные бюджеты, что привело к общему снижению финансирования мероприятий проекта. Реализация ПНП «Образование» обеспечила рост активности кадровой политики ОУ в двух областях: обучение учителей и стимулирование работников (через участие в конкурсах и материальное поощрение их победителей).

В рамках КПМО в ОУ регионов-участников внедряется модельная методика новой системы оплаты труда в ОУ РФ (ММ НСОТ). ММ НСОТ утверждена Министерством образования и науки России 22.11.2007 года (// Вестник образования. — 2008. — №7). Ключевыми положениями методики в части, касающейся изменения системы оплаты труда педагогических работников, являются:
- привязка фонда оплаты труда к системе «подушевого» финансирования ОУ;
- выделение в фонде оплаты труда базовой и стимулирующей частей (по разным регионам показатель составляет 60–80 % и 20–40 % соответственно);
- установление недельной нагрузки учителя ОУ в объёме 36 часов при её отработке на рабочем месте, сопровождаемое введением системы контроля режима рабочего времени сотрудника;
- разработка новой системы аттестации педагогических и руководящих работников и изменение требований к работникам, аттестующимся на высшую и первую категории.

Во всех регионах-участниках КПМО и отдельных общеобразовательных учреждениях в период с 2006 по 2008 гг. была создана нормативная база для применения новой системы оплаты труда.

Как демонстрирует практика работы ОУ в регионах-участниках КПМО, улучшение кадрового обеспечения не являлось приоритетным и существенным. Задачи проекта фокусировались на необходимости повышения размера заработной платы педагогических работников до уровня среднего по промышленности в конкретном регионе и расширения представления опыта работы учителей педагогическому сообществу и заинтересованным сторонам (например, через сайты школ и региональные образовательные порталы в Internet). Обе задачи были решены при существенном ужесточении требований к учителям в части, касающейся соблюдения режима рабочего времени, и сопровождались ростом отчётности учителей о проводимой ими работе.

Как нам представляется, в целом практика управления региональными образовательными системами и отдельные федеральные проекты в области образования, реализовавшиеся в последние годы, не оказали ощутимого положительного влияния на сферу управления персоналом в школах, гимназиях и лицеях. Они не смогли стать «локомотивом» изменений, который кардинально поменял бы практику преподавания и ощутимо повысил бы качество образования в российской системе общего образования.

Обращаясь к вопросу о влиянии на российские общеобразовательные учреждения общемировых тенденций и процессов развития сферы образования, следует отметить две ключевые позиции:

- зарубежный опыт в области организации работы с учительскими кадрами существенно отличается от внутрироссийских практик и тенденций;
- лучший мировой опыт не используется широко в практике внутришкольного управления в России, потому что он малоизвестен и/или в силу ряда обстоятельств не может быть взят в качестве инструментария отечественными школьными управленцами-практиками.

Во многом это положение предопределяется тем, что зарубежные исследователи в области образования, а также западноевропейские и американские практики школьного управления рассматривают вопросы управления школьным персоналом в более широком контексте, нежели российские. В частности, через призму изменения роли учителя на фоне глобальных вызовов начала XXI века и осмысление передового опыта преподавания, имеющегося в некоторых национальных образовательных системах. Это существенно отличается от российской образовательной традиции и взгляда на характер инноваций в рассматриваемой области.

Ведущие мировые исследователи и практики школьного управления исходят из того, что именно глобальные вызовы уже сейчас определяют и будут определять в обозримом будущем все составляющие образовательной политики. При этом будет возрастать зависимость качества жизни человека от качества полученного им образования. В первой трети XXI века перед всеми национальными образовательными системами, в том числе и российской, будут стоять примерно одинаковые задачи, главная из которых — повышение качества преподавания. Именно в этой связи руководители школ должны иметь ресурсы и право распоряжаться ими, обладать автономией в принятии решений; при этом главной целью руководства видится создание атмосферы для продуктивной работы учителей. По мнению исследователей, реформы в системах образования приводят к результату только тогда, когда вложения осуществляются, прежде всего, в повышение уровня компетентности учителя и качество его работы, так как «качество образования зависит непосредственно от качества преподавания» (М. Барбер, М. Муршед, 2008).

В быстро изменяющемся мире роли учителя также подвержены изменениям — они становятся более сложными и выходят за рамки школьной действительности. По данным, полученным в ходе проекта ОЭСР *«Teachers Matter»*, эти изменённые роли ранжируются и распределяются следующим образом.

На уровне отдельного учащегося:

- инициировать и управлять процессом обучения;
- эффективно реагировать на образовательные потребности учащегося;
- интегрировать формирующую и итоговую оценку.

На уровне класса:

- преподавать в поликультурном классе;
- работать на надпредметном и полипредметном уровне;
- интегрировать детей со специальными потребностями.

На уровне школы:

- работать и планировать в команде;
- оценивать прогресс и систематически планировать совершенствование показателей;
- использовать ИКТ для обучения и управления;
- осуществлять проекты между школами и международное сотрудничество;
- участвовать в управлении школой.

На уровне родителей и окружающего сообщества:

- давать профессиональный совет родителям;
- создавать партнёрские связи в сообществе для нужд обучения.

В обозначенном контексте развития мировой образовательной системы возрастает значение качества учительских кадров, которые приходят в школу и работают в ней. По мнению некоторых ученых, это является «главным, если не единственным фактором, реально влияющим на качество образования» (Е. А. Ленская, 2009). Это наглядно демонстрирует передовой опыт некоторых национальных образовательных систем. В этой связи следует упомянуть о том, что в Финляндии и Корее учителями становится значительная часть лучших выпускников университетов. В рамках передовых образовательных систем качество подготовки будущего педагога внимательно отслеживается, а некачественно работающие университеты не получают государственной поддержки. Система последипломного педагогического образования привлекает тех специалистов, кто сам демонстрирует высокие результаты и может передать свой опыт коллегам;

при этом переподготовка обязательна для всех без исключения учителей.

Один из ведущих специалистов в сфере управления образования британец Майкл Барбер выделил 9 условий успешности деятельности образовательных систем. Это осуществлено им на основе анализа опыта реформирования более чем 20 национальных и региональных систем в разных странах мира (М. Барбер, 2008).

Таблица

Условия успешности реформирования образовательных систем

Стандарты и отчётность	Человеческий капитал	Структура и организация
Стандарты, соотнесённые с международными эталонами	Отбор лучших кандидатов в педагоги и их хорошая подготовка	Эффективные центральные департаменты и агентства поддерживающей роли
Надёжные прозрачные данные	Постоянное совершенствование педагогических знаний и умений	Способность управлять переменами и привлекать сообщество на всех уровнях для поддержки
Каждый ребёнок в поле зрения, чтобы предотвратить неравенство	Сильные руководители школ	Операциональная ответственность субъектов и бюджеты, делегированные на школьный уровень

По материалам, представленным в таблице, среди ведущих условий успешности реформирования образовательных систем и развития общеобразовательных учреждений выделяются два, непосредственно связанных с двумя областями, которые может регулировать кадровая политика ОУ. Это отбор лучших и хорошо подготовленных кандидатов в педагоги и постоянное совершенствование педагогических знаний и умений уже работающих в школе учителей.

Обобщая изложенное, мы можем сделать вывод о том, что представленная в статье структура кадровой политики может стать эффективным инструментом управления общеобразовательным учреждением и способствовать достижению нового качества школьного образования при следующих условиях:

- наличие чётких целей, их определённость и открытость для педагогов;
- правильный выбор научных теоретических оснований, согласованных с общемировыми и внутрироссийскими тенденциями и практикой управления в конкретном ОУ;
- последовательность применения положений кадровой политики и систематическая целенаправленная работа по их совершенствованию.

Необходимо ещё раз подчеркнуть, что цели и содержание кадровой политики ОУ должны быть известны и понятны педагогическим работникам. Каждый учитель имеет право знать, на каких основаниях и каким образом строится кадровая политика его школы, гимназии или лицея, и в известной степени принимать участие в её выработке, реализации и совершенствовании. Это является обязательным и необходимым условием продуктивной работы как отдельного учителя, так и ОУ в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Барбер, М.* Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах [Текст] / М. Барбер, М. Муршед // Вопросы образования. ГУ–ВШЭ. — 2008. — №3. — С. 7–60.
2. *Барбер, М.* Обучающая игра : аргументы в пользу революции в образовании [Текст] / М. Барбер. — М. : Просвещение, 2007.
3. *Курцева, Е. Г.* Самооценка педагогического коллектива как условие развития ОУ [Текст] : автореф. дисс… канд. педаг. наук. — СПб. : 2009.
4. *Ленская, Е. А.* Качество образования и качество подготовки учителя [Текст] / Е. А. Ленская // Вопросы образования. ГУ—ВШЭ. — 2009. — №1. — С. 81–97.
5. *Лицом* к реальности : обучение через предпринимательство [Текст] // М. Йохансон, Й. Йенсон; пер. с англ. О. Ревы. — М. : Ломоносов, 2009.
6. *Информационная* политика образовательного учреждения : Методическое пособие [Текст] / Сост. В. М. Цывин. — СПб. : ГОУ ДПО ЦПКС СПб «Региональный центр оценки качества образования и информационных технологий», 2008.
7. *Пискунова, Е. В.* Подготовка учителя к обеспечению современного качества образования для всех : опыт России : Рекомендации по результатам научных исследований [Текст] / Е. В. Пискунова / Под ред. Г. А. Бордовского. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007.
8. *Прахов, И. А.* Как характеристики школы влияют на результативность ученика : обзор существующих исследований : Препринт WP10/2009/04 [Текст] / И. А. Прахов. — М. : Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2009.
9. *Сериков, В. В.* Образование и личность. Теория и практика проектирования педагогических систем [Текст] / В. В. Сериков. — М. : Издательская корпорация «Логос», 1999.
10. *Смолин, О. Н.* Россия–2020 : приказано дожить? [Текст] / О. Н. Смолин // Администратор образования. — 2008. — №11. — С. 4–6.
11. *Файоль, А.* Управление — это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — М. : Республика, 1992.
12. *Фуллан, М.* Новое понимание реформ в образовании [Текст] / М. Фуллан. — М. : Просвещение, 2006.
13. *Education* at a Glance 2008 : OECD Indicators ((«Взгляд на образование 2008 : показатели ОЭСР», резюме на русском языке) [Электронный ресурс]. — Режим доступа : www.oecd.org. — Название с экрана.

ВСЁ ДЛЯ УЧИТЕЛЯ

Издательская группа ОСНОВА

Оформите подписку на 2012 г.

Подписку можно оформить в любом почтовом отделении по одному из двух каталогов: «РОСПЕЧАТЬ» или «Почта России». Для этого проще использовать квитанцию, размещённую ниже. Вы также можете оформить редакционную или электронную подписку со скидкой. Подробности по тел. (495) 66-432-11 или на сайте www.e-osnova.ru

стоимость подписки

Выходит один раз в месяц

1 месяц	3 месяца			6 месяцев		
каталожная	каталожная	редакционная	электронная версия*	каталожная	редакционная	электронная версия*
98,33 руб.	294,99 руб.	265,49 руб.	199,50 руб.	589,98 руб.	530,98 руб.	399 руб.
Комплект (15 изданий со скидкой 15 %)						
каталожная	каталожная			каталожная	редакционная	электронная версия*
1252,50 руб.	3757,50 руб.			7515 руб.	6750 руб.	5085 руб.

*Электронная версия — полностью идентична печатному изданию.
Статьи открываются в формате .pdf, их можно сохранить на своём компьютере или распечатать.

Федеральное государственное унитарное предприятие "ПОЧТА РОССИИ" ФСП - 1
Бланк заказа периодических изданий

АБОНЕМЕНТ На ~~газету~~ журнал (индекс издания)

Всё для администратора школы! — Наименование издания

Количество комплектов

На 20 _12_ год по месяцам

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Куда (почтовый индекс) (адрес)

Кому

линия отреза

ПВ | место

ДОСТАВОЧНАЯ КАРТОЧКА (индекс издания)

На ~~газету~~ журнал *Всё для администратора школы!* — Наименование издания

Стои-мость	подписки	руб. коп.	Кол-во ком-плектов
	каталожная	руб. коп.	
	переадресовки	руб. коп.	

На 20 _12_ год по месяцам

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

почтовый индекс	город
	село
	область
код улицы	район
	улица
дом / корпус / квартира	Ф. И. О.

подписной индекс
83560

подписной индекс
79317

подписной индекс электронной версии
79362

Адрес издательства: 125222 Москва, а/я 8, «ИГ "Основа"», тел. (495) 66-432-11, e-mail: info@e-osnova.ru
сайт: www.e-osnova.ru