

Ткачева О.И., Ткачева М.И.

(г. Санкт-Петербург)

## **Кадровая политика общеобразовательного учреждения**

*Современная образовательная политика, ориентированная на качество образования, требует от руководителей и педагогического персонала образовательных учреждений постоянного совершенствования своих профессиональных навыков и осуществления инновационных подходов к реализации образовательного процесса. Это обуславливает необходимость улучшения системы управления педагогическим персоналом.*

*В настоящей статье представлена кадровая политика, разработанная коллективом ГБОУ Лицей № 410 Пушкинского района г. Санкт-Петербурга*

### **I. Общие положения**

*Кадровая политика Лицея № 410 (далее - Лицей) – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в повышении эффективности деятельности Лицея за счет повышения качества деятельности его персонала.*

### **II. Внешняя нормативная документация, регламентирующая систему общего образования в рамках кадровой политики общеобразовательных учреждений**

Для достижения цели кадровой политики Лицея сформированы основные задачи, с учетом анализа внешних нормативных документов, регламентирующих систему общего образования в рамках приоритетных направлений развития общеобразовательных учреждений: Указа Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от 07.05.2012 г. № 597; Президентской инициативы «Наша новая школа»;

государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013-2020 гг., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 22.11.2012 г. № 2148-р; Приказа Минобрнауки РФ от 24.03.2010 г. № 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений»; Положения о процедуре аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений Санкт-Петербурга, утвержденного распоряжением Комитета по образованию от 18.03.2011 г. № 411-р «О процедуре аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений Санкт-Петербурга», с изменениями от 10.05.2011 г.; Приложения 1 к распоряжению Комитета по образованию от 02.11.2011 г. № 2324-р «О формах экспертных заключений для аттестации педагогических работников государственных образовательных учреждений Санкт-Петербурга»; Распоряжения Комитета по образованию от 11.10.2011 г. № 2048-р «Об утверждении Критериев оценки качества труда учителей государственных образовательных учреждений, финансируемых за счет средств бюджета Санкт-Петербурга, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования»; Приложения к письму Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 12.10.2011 г. № 01-16-4398/1101 «Разъяснения по вопросам применения критериев оценки качества труда учителей государственных образовательных учреждений, финансируемых за счет средств бюджета Санкт-Петербурга, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования».

Согласно Указу Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от 07.05.2012 г. № 597 и Президентской инициативе «Наша новая школа» основными направлениями развития кадровой политики общеобразовательных учреждений являются:

- повышение уровня заработной платы педагогического персонала до уровня средней заработной платы по экономике субъекта РФ;

- создание системы стимулов для лучших педагогов, постоянного повышения их квалификации;
- пополнение кадрового состава новым поколением педагогов;
- создание комфортных условий для осуществления педагогическим персоналом профессиональной деятельности;
- использование инновационных образовательных программ и технологий.

Согласно государственной программе РФ «Развитие образования» на 2013-2020 гг., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 22.11.2012 г. № 2148-р, основными приоритетами государственной политики в рамках кадровой политики общеобразовательных учреждений являются:

- омоложение и рост профессионального уровня педагогов;
- доведение уровня заработной платы педагога до уровня средней заработной платы по экономике в соответствующем регионе РФ;
- введение стандартов профессиональной деятельности для педагогов и руководителей общеобразовательных учреждений и основанных на данных стандартах систем оплаты труда и аттестации педагогического персонала;
- создание современной системы оценки качества образования (в т.ч. педагогического персонала) на основе принципов открытости, объективности, прозрачности и общественно-профессионального участия;
- поддержка инноваций и инициатив педагогов;
- формирование новых моделей педагогической карьеры и сопровождение профессионального развития педагогов;
- предоставление социальных гарантий педагогам: ипотечные кредиты с низкой ставкой, денежная компенсация в целях содействия обеспечения педагогов книгоиздательской продукцией и периодическими изданиями и др.

Согласно государственной программе «Развитие образования» на 2013-2020 годы, одним из приоритетных направлений развития кадровой политики общеобразовательных учреждений является совершенствование систем аттестации и оплаты труда педагогического персонала, в силу наличия в данных системах (помимо главного преимущества, заключающегося в повышении уровня заработной платы педагога за счет включения ежемесячной надбавки за качество труда) существенных недостатков.

Современная процедура аттестации педагогического персонала общеобразовательных учреждений регламентируется Приказом Минобрнауки РФ от 24.03.2010 г. № 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений», Положением о процедуре аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений Санкт-Петербурга, утвержденным распоряжением Комитета по образованию от 18.03.2011 г. № 411-р «О процедуре аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений Санкт-Петербурга», с изменениями от 10.05.2011 г., и Приложением 1 к распоряжению Комитета по образованию от 02.11.2011 г. № 2324-р «О формах экспертных заключений для аттестации педагогических работников государственных образовательных учреждений Санкт-Петербурга».

Современная система оценки качества труда педагогического персонала общеобразовательных учреждений регламентируется Распоряжением Комитета по образованию от 11.10.2011 г. № 2048-р «Об утверждении Критериев оценки качества труда учителей государственных образовательных учреждений, финансируемых за счет средств бюджета Санкт-Петербурга, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования» и Приложением к письму Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 12.10.2011 г. № 01-16-4398/1101 «Разъяснения по вопросам применения критериев оценки качества труда учителей государственных образовательных учреждений, финансируемых за счет средств бюджета Санкт-

Петербурга, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования».

Среди основных недостатков современных систем аттестации и оценки качества труда педагогического персонала общеобразовательных учреждений можно выделить:

- «утяжеление» процедур аттестации и оценки качества труда педагогического персонала: масштабная подготовка при формировании портфолио и его постоянная корректировка на протяжении учебного года, значительное увеличение количества критериев оценки и возникающие сложности у значительного количества педагогических работников, в т.ч. пожилого возраста, при формировании их портфолио в электронном виде;
- некорректный характер процедуры установления соответствия (за счет набора баллов за профессиональные достижения) уровня квалификации педагогического работника требованиям, предъявляемым к первой и высшей квалификационным категориям;
- резкое сокращение численности педагогических работников с присвоенными им первой и высшей квалификационными категориями из-за возникающих сложностей в подготовке портфолио и в наборе необходимого количества баллов для прохождения пограничных значений на соответствие квалификационным категориям. Вследствие этого снижается уровень заработной платы.

### **III. Основные задачи кадровой политики на 2012-2015 гг.**

На основе анализа внешней нормативной документации сформированы основные задачи кадровой политики Лицея, к которым относятся:

- оптимизация кадрового состава Лицея и адаптация персонала к условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенностям жизнедеятельности образовательного учреждения;

- привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности;
- улучшение условий профессиональной деятельности (качества трудовой жизни) персонала и совершенствование системы его мотивации;
- совершенствование системы профессионального развития педагогического персонала;
- оптимизация системы оценки качества деятельности педагогического персонала;
- создание условий для предотвращения «педагогического выгорания»;
- поддержка развития конкурсного движения;
- повышение уровня инновационной культуры педагога;
- поддержание организационного порядка в Лицее и укрепление трудовой дисциплины;
- развитие корпоративной культуры Лицея и повышение лояльности его персонала.

#### **IV. Ресурсы, необходимые для осуществления эффективной кадровой политики**

С целью осуществления эффективной кадровой политики Лицея необходимо привлечение следующих ресурсов:

- человеческие ресурсы;
- материально-техническое обеспечение;
- материальное стимулирование (премирование, стимулирующие надбавки за интенсивность и результативность труда и т.п.).

#### **V. Социальные партнеры, привлекаемые к осуществлению кадровой политики**

С целью осуществления эффективной кадровой политики Лицея необходимо привлечение социальных партнеров. В настоящих условиях среди таковых:

- Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет;
- РГПУ им. А.И. Герцена;
- Военмех;
- ЛГОУ им. Пушкина;
- Санкт-Петербургский государственный университет авиаприборостроения;
- Районный научно-методический центр;
- Санкт-Петербургская Академия педагогического постдипломного образования.

Лицей является открытой структурой для взаимовыгодного сотрудничества с образовательными учреждениями общего и высшего профессионального образования.

## **VI. Ответственные лица за реализацию кадровой политики**

Ответственность за реализацию кадровой политики лежит на директоре Лицея № 410. Он является организатором мероприятий по решению основных задач кадровой политики. Координаторами основных мероприятий в рамках кадровой политики являются заместители директора, в должностные обязанности которых входит решение различных вопросов в области управления персоналом.

## **VII. Основные мероприятия по реализации кадровой политики и ожидаемые эффекты**

Задачи кадровой политики	Основные мероприятия	Эффекты
<p>Оптимизация кадрового состава Лицея и адаптация персонала к условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенностям жизнедеятельности образовательного учреждения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к квалификационным характеристикам (должностным обязанностям, требованиям к квалификации);</li> <li>• Многоступенчатая процедура отбора и приема на работу. Оценка квалификационных характеристик кандидата проводится непосредственным руководителем будущего сотрудника (руководителем методического объединения), заместителем директора по соответствующему направлению деятельности и директором Лицея;</li> <li>• Развитие системы наставничества;</li> <li>• Вовлечение вночь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение эффективности деятельности Лицея за счет его укомплектованности и высококвалифицированными кадрами;</li> <li>• Профессиональный рост вночь принятых педагогических работников;</li> <li>• Более 60% закрепления вночь принятых сотрудников</li> </ul>



	<p>принятых педагогических работников в методические объединения и педагогический клуб Лицея</p>	
<p>Привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Строение горизонтальной карьеры активных и талантливых молодых специалистов;</li> <li>• Организация конкурса «Лучший молодой специалист года»;</li> <li>• Вовлечение молодых специалистов (педагогов) в педагогический клуб Лицея с целью ознакомления с передовым педагогическим опытом;</li> <li>• Вовлечение молодых специалистов в организацию, проведение и участие в «Учительских капустниках»;</li> <li>• Оценка удовлетворенности молодых специалистов работой в Лицее</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Омоложение кадрового состава Лицея;</li> <li>• Более 60% закрепления молодых специалистов (процент считается от общей численности вновь принятых молодых специалистов)</li> <li>• Профессиональное развитие молодых специалистов;</li> <li>• Повышение внутренней мотивации и лояльности молодых специалистов</li> </ul>
<p>Улучшение условий профессиональной деятельности (качества трудовой</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление социальных гарантий: пользование бассейном на безвозмездной основе,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества деятельности персонала;</li> </ul>

<p>жизни) персонала и совершенствование системы его мотивации</p>	<p>тренажерным залом, посещение комнаты релаксации, высокое качество питания и др.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение конкурсов на лучшего учителя Лицея, лучшего классного руководителя Лицея и др.;</li> <li>• Организация и проведение «Учительских капустников»;</li> <li>• Создание комиссии по распределению стимулирующих выплат;</li> <li>• Поощрение персонала за эффективность профессиональной деятельности в форме благодарностей, почетных грамот, благодарственных записей в трудовую книжку, стимулирующих выплат;</li> <li>• Выдвижение кандидатуры педагогического работника на награждение отраслевыми и государственными наградами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение внутренней мотивации персонала;</li> <li>• Повышение уровня заработной платы персонала;</li> <li>• Увеличение численности педагогических работников, награжденных отраслевыми и государственными наградами;</li> <li>• Оснащенность рабочих мест современным интерактивным оборудованием (80%)</li> </ul>
---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение эргономики рабочих мест персонала (в т.ч. совершенствование технического оснащения)</li> </ul>	
<p>Совершенствование системы профессионального развития педагогического персонала</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствование системы внутрикорпоративного обучения: участие в работе методических объединений и педагогического клуба Лицея, внутренние семинары и тренинги, недели педагогического мастерства в Лицее и др.;</li> <li>• Организация и проведение конкурса педагогического мастерства «Признание»;</li> <li>• Организация Методического уголка;</li> <li>• Организация повышения квалификации педагогического персонала (не реже 1 раза в 5 лет) на базе районного научно-методического центра, Санкт-Петербургской Академии педагогического постдипломного образования, РГПУ им.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессиональный рост педагогического персонала и управленческих кадров;</li> <li>• 70% квалифицированных педагогов (с первой и высшей квалификационной категориями)</li> </ul>

	<p>А.И. Герцена;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка повышения квалификации педагогического персонала «без отрыва от производства»;</li> <li>• Обучение педагогического персонала применению в образовательном процессе современных информационных и телекоммуникационных технологий</li> </ul>	
<p>Оптимизация системы оценки качества деятельности педагогического персонала</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение анализа существующей системы оценки педагогического персонала Лицея и формирование рекомендаций по ее совершенствованию;</li> <li>• Формирование системы оценки качества деятельности педагогического персонала Лицея с учетом выявленных рекомендаций: разработка системы показателей и критериев оценки, оценочных шкал,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упрощение системы оценки педагогического персонала;</li> <li>• Усиление обратной связи за счет информирования педагогического персонала о результатах, полученных в ходе оценки качества его деятельности;</li> <li>• Соответствие системы оценки качества</li> </ul>

	<p>необходимой документации для проведения оценки (контрольной карты оценки качества деятельности педагога, итоговой таблицы результатов оценки качества деятельности педагога), выбор методов оценки и формирование механизма распределения стимулирующих надбавок в зависимости от результатов, полученных в ходе оценки;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание Службы методической поддержки и обучение сотрудников, осуществляющих оценку качества деятельности педагогического персонала;</li> <li>• Проведение оценки качества деятельности педагогического персонала;</li> <li>• Формирование рекомендаций по совершенствованию профессиональной деятельности педагогического персонала</li> </ul>	<p>деятельности педагогического персонала принципам доступности и эффективности, за счет наглядности механизма распределения стимулирующих надбавок в зависимости от результатов, полученных в ходе оценки;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества деятельности педагогического персонала;</li> <li>• Уровень качества деятельности педагога должен быть выше среднего (согласно разработанной шкале оценки уровня качества деятельности</li> </ul>
--	---	--

	<p>на основе информации, полученной в ходе оценки; доведение рекомендаций до администрации Лицея и оцениваемого педагогического персонала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение анализа выполнения рекомендаций, сформированных в ходе оценки качества деятельности педагогического персонала (в течение 3 месяцев после проведения оценки): предоставление письменной характеристики директору Лицея на оцениваемого педагога его непосредственным руководителем, с уточнением выполнения им сформированных рекомендаций; анализ портфолио оцениваемого педагога; посещение урока и др.;</li> <li>• Учитывание и внедрение рекомендаций по</li> </ul>	<p>педагога)</p>
--	---	------------------

	<p>совершенствованию деятельности администрации Лицея, выявленных в ходе оценки качества деятельности педагогического персонала</p>	
<p>Создание условий для предотвращения «педагогического выгорания»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные мероприятия осуществляются в рамках направлений: улучшение условий профессиональной деятельности (качества трудовой жизни) персонала и совершенствование системы его мотивации, совершенствование системы профессионального развития педагогического персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие «педагогического выгорания»;</li> <li>• Повышение качества деятельности педагогического персонала и Лицея в целом;</li> <li>• Повышение уровня удовлетворенности педагогов качеством трудовой жизни и предоставляемыми возможностями профессионального развития (в среднем на 10% в год)</li> </ul>
<p>Поддержка развития конкурсного</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выдвижение наиболее активных и талантливых педагогических работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение численности педагогических</li> </ul>

<p>движения</p>	<p>на районные, региональные и федеральные конкурсы профессионального мастерства;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Усиление вовлеченности педагогического персонала в подготовку документации, необходимой для участия Лицея в профессиональных конкурсах (в рамках ПНПО и др.)</li> </ul>	<p>работников, вовлеченных в конкурсное движение (более 30% от общей численности кадрового состава)</p>
<p>Повышение уровня инновационной культуры педагога</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Административная поддержка педагогического персонала, внедряющего в свою профессиональную деятельность инновации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение инновационной активности педагогического персонала;</li> <li>• 90% (и более) педагогов, внедряющих в свою профессиональную деятельность инновации</li> </ul>
<p>Поддержание организационного порядка в Лицее и укрепление трудовой</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствование комплекса организационно-контролирующих мер (внутришкольного контроля) по выполнению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержание организационного порядка в Лицее;</li> <li>• Укрепление ответственности</li> </ul>



дисциплины	<p>персоналом своих должностных обязанностей, правил охраны труда и соблюдения трудовой дисциплины;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение смотров учебных кабинетов, лабораторий, мастерских (не реже чем 2 раза в год)</li> </ul>	<p>персонала за соблюдение трудовой дисциплины и выполнение должностных обязанностей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение выявленных нарушений правил трудовой дисциплины, охраны труда и содержания рабочего места (на 95%)</li> </ul>
<p>Развитие корпоративной культуры Лицея и повышение лояльности его персонала</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование персональной страницы педагога на сайте Лицея;</li> <li>• Создание корпоративного ролика;</li> <li>• Организация и проведение корпоративных мероприятий;</li> <li>• Оценка удовлетворенности персонала работой в Лицее; выявление и внедрение рекомендаций по совершенствованию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение лояльности персонала к администрации Лицея и работе в целом;</li> <li>• Усиление обратной связи за счет выявления (с последующим внедрением) рекомендаций по совершенствовани</li> </ul>

	<p>деятельности Лицея в целом;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание «Лицейского знака отличия» за выдающиеся достижения в профессиональной деятельности (медаль, нагрудный знак, Ника и др.);</li> <li>• Создание подарочной продукции с символикой Лицея (настенные часы, настенные календари, чайные пары) для поздравления персонала с основными памятными датами (День рождения, рождение ребенка и др.)</li> </ul>	<p>ю деятельности Лицея в целом, в ходе проведения оценки удовлетворенности персонала работой в Лицее;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Укрепление корпоративной культуры;</li> <li>• Повышение уровня удовлетворенности персонала работой в Лицее (более 75%)</li> </ul>
--	--	---