

Демаков Илья Сергеевич

методист

ГБОУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр»

заместитель директора по УВР

ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская гимназия

г. Санкт-Петербург

Юркова Татьяна Анатольевна

заместитель директора по НМР

ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская гимназия

г. Санкт-Петербург

ШКОЛА ЭФФЕКТИВНОГО НАСТАВНИКА: ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация:** в данной статье авторами рассмотрен вопрос кадровых технологий. В работе детально продемонстрирована комплексная программа «Школа эффективного наставника», являющаяся ключевой кадровой технологией Второй Санкт-Петербургской гимназии.*

***Ключевые слова:** кадровые технологии, программа, Школа эффективного наставника, педагог-наставник, учитель.*

В условиях модернизации российской системы образования именно кадровые технологии становятся предметом специального интереса. Новый федеральный закон №273-ФЗ «Об образовании» определил нормативно-правовую базу и инфраструктуру системы образования, обеспечивающие переход к обновлённым образовательным стандартам – ФГОС второго поколения. Внедрение федерального государственного образовательного стандарта, в свою очередь, предполагает модернизацию кадровых технологий в образовательных организациях – компетенции педагога, переходящего на преподавание по ФГОС, требуется привести в соответствие с его задачами. Система таких компетенций описывается другим стандартом – профессиональным стандартом «Педагог». Таким образом,

нормативная база и инфраструктура образовательной системы значительно обновились в последние годы и требуют модернизации управленческих практик. Центральное место при этом занимают вопросы модернизации кадровых технологий.

В этой связи интересен опыт ведущих образовательных организаций, функционирующих как ресурсные центры и инновационные точки региональных образовательных систем. В Санкт-Петербурге таким учреждением является Вторая Санкт-Петербургская гимназия, одна из старейших гимназий России, основанная по указу императора Александра I в 1805 году и не приостанавливавшая учебную и воспитательную работу ни разу за два века своего существования. Не прерывалась, таким образом, и кадровая работа гимназии, сложились традиционные формы и внутренние корпоративные кадровые механизмы, верифицированные в региональной и национальной образовательных системах (что позволяет транслировать опыт гимназии как модельный для реализации в других образовательных организациях).

Представляется возможным определить основные характеристики управленческих практик в гимназии, формирующих кадровые технологии:

- определение (идентификация) управленческих процессов, связанных с повышением качества кадрового потенциала образовательной организации;
- постоянная инновационная деятельность с высоким показателем вовлеченности в неё коллектива образовательной организации;
- выявление и поддержка эффективных неформальных институтов, сложившихся в коллективе; использование их поддерживающего и восстанавливающего потенциала;
- создание системы психолого-педагогического сопровождения сотрудников.

Названные характеристики реализовываются в комплексной программе «Школа эффективного наставника» – ключевой кадровой технологии Второй Санкт-Петербургской гимназии.

Главной особенностью представленной кадровой технологии стало внимание к молодому (либо новому) сотруднику, многоаспектное сопровождение на начальном этапе включения в коллектив. Первым шагом программы является назначение наставника, которое проходит при условии методического и психолого-педагогического сопровождения. Один из инструментов сопровождения – анкетирование. Модель парной (зеркальной) анкеты «новый специалист – наставник» представлена ниже.

Анкета для педагога-наставника

1. Как вы понимаете значение слова «наставничество»?
2. Охарактеризуйте основные направления деятельности педагога-наставника в общеобразовательном учреждении.
3. Какими навыками, на Ваш взгляд, должен обладать педагог-наставник?
4. Какое слово (или несколько слов) из перечисленных наилучшим образом ассоциируется с понятием «наставничество»: проводник, спонсор, советник, эксперт, источник знаний, помощник, инструктор, катализатор, образец для подражания, стимулятор, источник энергии, друг, специалист по распределению времени, специалист по диагностике, постановщик цели, надзиратель, планировщик, специалист по решению проблем, учитель?
5. Готовы ли Вы посреди ночи ответить на телефонный звонок своего подопечного и помочь ему составить конспект урока?
6. Умеете ли Вы выслушивать собеседника, не перебивая его?
7. Обладаете ли Вы даром сочувствия?
8. Какие люди Вам не симпатичны? Перечислите те негативные качества, которые Вас больше всего раздражают в человеке.
9. Вы предпочитаете давать советы или показываете правильное решение на своем примере?
10. Вы готовы учиться и совершенствовать свой профессионализм?

Анкета для молодого / нового учителя

1. Какие аспекты педагогической деятельности Вас более всего беспокоят?
2. Считаете ли Вы для себя необходимой помощь педагога-наставника?

3. Насколько легко Вы вступаете в контакты с окружающими?

4. Какова вероятность того, что Вы обидитесь на справедливую критику?

5. Выразите в процентах возможный вклад педагога-наставника в Ваше профессиональное становление (Этот вопрос особенно важен для выбора роли педагога-наставника: «проводник», «защитник интересов», «кумир», «консультант» или «контролер».)

6. Каких конкретно результатов Вы ожидаете от взаимоотношений с педагогом-наставником?

7. Какие качества наставника Вами могли бы быть наиболее востребованы: сопереживание, чувствительность, строгость, проницательность, авторитетность, серьезность, уважение к личности, пунктуальность, самокритичность, поощрение инициативы, требовательность, внимательность... (список можно продолжить)?

8. Вам достаточно взаимодействия с педагогом-наставником на работе или Вы хотели бы общаться с ним в неформальной обстановке?

9. Кто из членов педагогического коллектива школы оптимальным образом подходит на роль Вашего наставника? Что заставляет Вас так думать?

10. Вы готовы учиться и совершенствовать свой профессионализм?

Количество вопросов может варьироваться, но, как правило, 10 ответов – это том минимум, который позволяет с достаточной долей вероятности увидеть в педагоге задатки наставника.

Вторым компонентом технологии является внутрифирменное обучение. Целью обучения является включение нового сотрудника в производственный цикл коллектива, для чего уточняются и дополняются соответствующие профессиональные компетенции. Перечень компетенций взят из профессионального стандарта «Педагог». Причём формирование учебных модулей и создание индивидуального маршрута обучения автоматизировано: гимназия сотрудничает (в форме сетевого проекта) с Региональной инновационной площадкой Санкт-Петербурга, занимающейся вопросами внедрения профстандарта педагога, и использует ав-

томатизированные формы оценки структуры и уровня профессиональных компетенций учителя. Работа с формами осуществляется в удалённом режиме – через специализированный интерфейс.

На мероприятия данного этапа приходится основная функциональная нагрузка наставника. В его задачи входит методическое сопровождение педагога, консультирование по текущим производственным вопросам, определение и коррекция ошибок, а также организация мониторинга успешности внутрифирменного обучения.

Мониторинг учебного прогресса производится постоянно и в различных формах. Примером формы контроля (самоконтроля) служит разработанный методической службой гимназии Кодификатор слушателя учебного курса. Ниже представлен пример кодификатора для учебного курса «Формирование универсальных учебных действий».

Таблица

Кодификатор (лист самооценки умений) слушателя курса
«Формирование универсальных учебных действий учащихся
на основе технологии системно-деятельностного метода Л.Г. Петерсон»

<i>Умения</i>	<i>Прогностическая самооценка учителя</i>	<i>Самооценка учителя перед проведением открытого урока</i>	<i>Самооценка учителя после проведения и самоанализа открытого урока</i>
Знаком(а) с содержанием ФГОС ООО			
Имею представление о технологии системно-деятельностного метода (ТСДМ) Л.Г. Петерсон			
Имею представление об основных типах уроков, построенных в ТСДМ: уроке открытия нового знания (ОНЗ), уроке рефлексии, уроке развивающего контроля			
Могу в рабочей программе по предмету определить место проведения уроков ОНЗ, рефлексии и развивающего контроля			
Умею проектировать урок открытия нового знания в ТСДМ			

Умею проектировать урок рефлексии в ТСДМ			
Умею проектировать урок развивающего контроля в ТСДМ			
Владею системой анализа уроков каждого типа			
Могу грамотно проанализировать свой урок			
Готов(а) подготовить конспект своего урока к публикации			
Готов(а) подготовить открытый урок для его демонстрации в рамках районного (городского) семинара			

Заключительным компонентом данной кадровой технологии, формирующим и определяющим степень её завершённости, является психолого-педагогическое сопровождение. Задачами сопровождения становится снижение уровня тревожности нового сотрудника, определение комфортных форм внутрифирменного обучения, формирование навыков самоконтроля (в том числе повышение исполнительской дисциплины). На этом этапе наставник действует как оператор мероприятий психологической службы. Иными словами, задействованы неформальные институты коллектива. На наш взгляд именно психологическая служба обладает необходимыми методиками и ресурсами для оценки эффективности кадровой технологии – в отличие от результативности, которая выражается, например, в индикаторах качества обученности учащихся и реализуется формальными институтами организации (администрацией). Данная концепция основывается на методике, предложенной академиком А.А. Аузаном. Разработка методики психолого-педагогического сопровождения осуществлена под руководством д.пс.н., доцента Р.В. Демьянчука в условиях сетевого проекта с НОУ ВПО «Институт специальной педагогики и психологии имени Р. Валленберга».

К основным преимуществам данной кадровой технологии относится её системность, позволяющая включить нового сотрудника в коллектив с минимальными транзакционными издержками – как со стороны администрации образовательного учреждения, так и со стороны сотрудника.

Список литературы

1. Аузан А.А. Экономика всего: как институты определяют нашу жизнь. – М.: Эксмо, 2013. – 160.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. – М., 2008. – 352 с.

3. Демаков И.С. Профессиональный стандарт «Педагог» и создание условий для его эффективного внедрения в образовательной организации // Инновационные тенденции развития системы образования / Под ред. О.Н. Широкова. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 81–84.

4. Демьянчук Р.В. Как не сгореть у учительского стола. – М.: Просвещение, 2006. – 96 с.

5. Инновационные подходы к управлению образовательной организацией в условиях концептуальных изменений в российском образовании / Под ред. В.Н. Волкова. – СПб.: АППО, 2015.

6. Кирилловых А.А. Комментарий к Закону об образовании в Российской Федерации №273-ФЗ (постатейный). – М.: Книжный мир, 2013. – 365 с.

7. Методика оценки уровня квалификации педагогических работников / Под ред. Л. Колычевой. – М.: Просвещение, 2014. – 96 с.

8. Щербова Т.В. Алгоритм профессиональной успешности педагога. – СПб.: СПб АППО, 2013. – 125 с.